

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci
Analysis of the Employee Education and Development Process in a Chosen Organization

Student: Bc. Zuzana Lasáková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2013

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Zuzana Lasáková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Analysis of the Employee Education and Development Process in a Chosen Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 3. Charakteristika vybrané organizace
 4. Analýza současného procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“

V Ostravě dne 26. 4. 2013



Bc. Zuzana Lasáková

Děkuji paní Ing. Petře Horváthové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za odbornou pomoc, při vypracování této práce.

Mé poděkování patří také prokuristce a vedoucí resortu lidských zdrojů společnosti dm drogerie markt s. r. o. paní Ing. Aleně Střížové, za umožnění vypracování mé diplomové práce ve společnosti dm drogerie markt s. r. o. a za konzultace s touto prací spojené.

Obsah

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 ÚVOD | 5 |
| 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚŠTNANCŮ | 7 |
| 2.1 LIDSKÝ KAPITÁL A LIDSKÉ ZDROJE | 7 |
| 2.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ | 7 |
| 2.3 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚŠTNANCŮ | 9 |
| 2.3.1 Důvody existence potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců | 10 |
| 2.3.2 Základní pojmy | 10 |
| 2.3.3 Koncepce učící se organizace a učení probíhající v organizaci | 11 |
| 2.3.4 Oblasti vzdělávání | 13 |
| 2.3.5 Metody vzdělávání | 13 |
| 2.4 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ A JEHO VÝHODY | 17 |
| 2.4.1 Identifikace potřeby vzdělávání | 18 |
| 2.4.2 Plánování vzdělávání | 20 |
| 2.4.3 Realizace vzdělávacího programu | 21 |
| 2.4.4 Vyhodnocování vzdělávání | 23 |
| 3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE..... | 25 |
| 3.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI | 25 |
| 3.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI | 26 |
| 3.3 CHARAKTERISTIKA LIDSKÝCH ZDROJŮ | 29 |
| 4 ANALÝZA SOUČASNÉHO PROCESU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚŠTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI..... | 35 |
| 4.1 ŠKOLENÍ A SEMINÁŘE V OBCHODNÍM ROCE 2011/2012..... | 35 |
| 4.2 ŠKOLENÍ A SEMINÁŘE V OBCHODNÍM ROCE 2012/2013..... | 36 |
| 4.3 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚŠTNANCŮ | 41 |
| 4.3.1 Analýza a identifikace potřeb vzdělávání | 41 |
| 4.3.2 Plánování vzdělávání | 41 |
| 4.3.3 Realizace vzdělávacích programů | 43 |
| 4.3.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání | 43 |
| 4.4 ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ | 44 |

| | |
|------------------------------------------------------|-----------|
| 5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ | 59 |
| 6 ZÁVĚR..... | 65 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 65 |
| SEZNAM ZKRATEK..... | 68 |
| PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE | |
| SEZNAM PŘÍLOH | |
| PŘÍLOHY | |

1 Úvod

„S pomocí knih se mnozí stávají učenými i mimo školu. Bez knih pak nebývá učený nikdo ani ve škole.“

Jan Amos Komenský, spisovatel a průkopník moderního vzdělávání

Uspokojovat potřeby zákazníků, poskytovat svým zaměstnancům možnost se dále vzdělávat, jako společnost příkladně působit ve svém okolí, to jsou jen některé výzvy, kterým společnosti čelí ve stále se měnícím tržním prostředí. Proto je nutné, aby organizace byly flexibilní, kreativní a připravené na změny. Jedním z nástrojů úspěšné moderní organizace je vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. A právě vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se v dnešní době považuje za jednu z nejdůležitějších činností řízení lidských zdrojů.

Společnosti nemohou přistupovat ke vzdělávání dospělých jako ke klasickému školnímu vzdělávání dětí a mládeže, protože dospělí životní problémy posuzují z více hledisek, jsou vázáni stereotypy a tradicí a nové přístupy, pohledy nebo postoje podvědomě vyvolávají vzdělávací odpor. Bohužel pro tuto činnost neexistuje přesný návod, poučky a vzorce. Správný postup lze například odvozovat od nejúspěšnějších podniků, národních i nadnárodních. Personální manažeři se musí také potýkat s omezeným rozpočtem pro rozvoj zaměstnanců. Navíc je velmi těžké vyčíslit, jaký přínos to či ono školení přinese. Investice do rozvoje zaměstnanců se většinou projeví až v delším, často střednědobém, horizontu. Vedení však požaduje přesnější vyjádření přínosů, aby peníze na rozvoj lidských zdrojů vynaložilo. Proto se tito personální manažeři musejí velmi pečlivě věnovat otázkám efektivního vzdělávání a znát přístupy k vyhodnocování efektivity vzdělávacích programů.

Při sestavování vzdělávacího programu společnosti je žádoucí, aby bylo úzce spjato s podnikovou strategií. To znamená, že všechny vzdělávací aktivity musí být velmi úzce propojeny s podnikovými cíli. Aby bylo vzdělávání efektivní, je nutné tento nelehký požadavek splnit. Důležité je také zaměstnance vhodně motivovat, zvyšuje se tak sounáležitost s organizací a pro organizaci je pak snadnější si tyto zaměstnance udržet, vzdělávat a podporovat jejich rozvoj, protože více přidané hodnoty bude realizováno lidským mozkiem než lidskými svaly.

V první části diplomové práce budou za pomoci odborné literatury zpracovány teoretická východiska týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Tato část je věnována základním pojmům, důležitosti systematického vzdělávání, formám a metodám rozvoje a vzdělávání a jednotlivým krokům vzdělávání.

Ve druhé části se pojednává již o konkrétní organizaci. Proces vzdělávání a rozvoje bude analyzován ve společnosti dm drogerie markt s. r. o., která je leaderem na českém drogistickém trhu. Tato společnost bude nejdříve charakterizována a přiblížena její historie, s následnou analýzou současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Následuje vyhodnocení zjištěných výsledků dotazníkového šetření a návrh možným opatření ke zlepšení současného stavu. Pro analýzu procesu vzdělávání ve společnosti bude použito několik technik, počínaje písemným a ústním dotazováním až po pozorování.

Cílem této diplomové práce je analýza současného procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti dm drogerie markt s. r. o. a následné zpracování návrhů a doporučení na úpravu a zkvalitnění současného vzdělávacího systému se zaměřením na zaměstnance v pozici prodavačka/pokladní a vedoucí filiálky. Návrh vzdělávacího procesu bude vypracován na základě zjištěných teoretických východisek, poskytnutých interních informací, konzultací s vedoucí lidských zdrojů společnosti a vlastního dotazníkového šetření.

2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Počáteční kapitola nese název „Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců“ a bude vycházet z prostudovaných teoretických faktů z odborné literatury, která se daného tématu týká.

2.1 Lidský kapitál a lidské zdroje

Lidé představují nejcennější zdroj každé organizace. Organizace disponuje také technickými prostředky a technologiemi, avšak přidanou hodnotu vytvářejí pouze lidé, kteří jsou nositeli lidského kapitálu. **Lidský kapitál organizace** se skládá ze zaměstnanců, to znamená z jejich znalostí, dovedností, schopností, postojů nebo kompetencí. **Lidský kapitál jedince** lze také definovat jako zásobu vrozených a získaných znalostí, schopností, dovedností, zkušeností, talentu a energie. Při zvyšování hodnoty lidského kapitálu dochází k vynakládání peněžních i nepeněžních prostředků, přičemž výsledek investice se projevuje až v delším časovém období. Organizace se může při svých investicích do lidského kapitálu jakožto výrobního vstupu orientovat na:

- Zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců – zdravotní prohlídky, přísun tekutin, lázeňské a rekondační pobyty, budování fitnesscenter na pracovišti, finanční spoluúčast na pracovišti apod.
- Zlepšování pracovních podmínek – ochranné pracovní pomůcky apod.
- Zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností, dovedností a vědomostí, změna postojů – ovlivňuje systém podnikového vzdělávání.

Lidské zdroje představují lidi v pracovním procesu. Nebo se dá také říct, že lidské zdroje uvádí do pohybu a využívají další zdroje organizace, tzn. materiální, informační a finanční. Jsou také ze všech zmíněných zdrojů nejdražší a nejdůležitější (Vodák, Kucharčíková, 2011).

2.2 Řízení lidských zdrojů

Podle Armstronga (2007, s. 27) je „řízení lidských zdrojů definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“

Mezi základní cíle, ke kterým řízení lidských zdrojů směřuje, můžeme zařadit prosperitu podniku, dobré sociální klima nebo spokojené zaměstnance.

Je možné identifikovat tyto **oblasti řízení lidských zdrojů**: Personální strategie a personální politika, Vytváření a analýza pracovních míst, Personální plánování, Získávání zaměstnanců, Výběr zaměstnanců, Přijímání a orientace zaměstnanců, Hodnocení zaměstnanců, Rozmíst'ování, propouštění a penzionování, Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, Odměňování, Pracovní vztahy, Péče o zaměstnance a Personální informační systém (Koubek, 2007).

Při řízení lidských zdrojů podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) by měla organizace klást důraz například na:

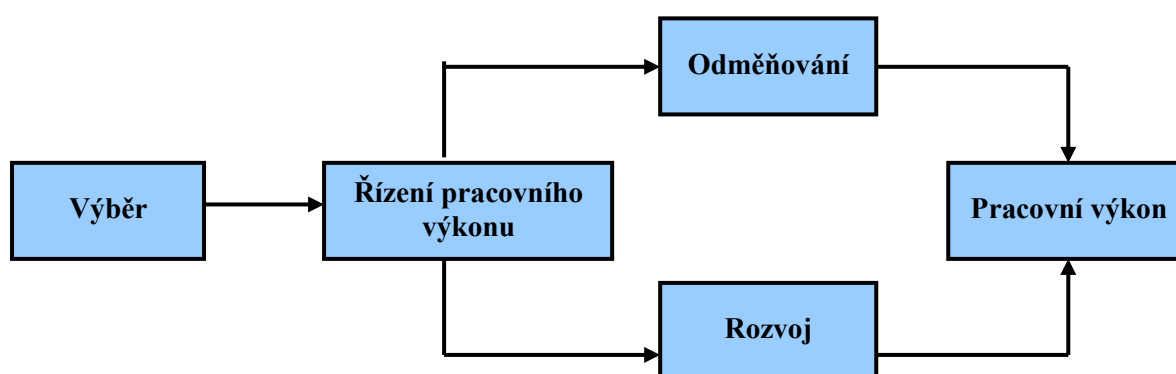
- zájmy managementu,
- užití strategického přístupu, to je takového, v němž strategie lidských zdrojů jsou integrovány do strategie podniku,
- chápání lidí jako majetku, do kterého je třeba investovat v zájmu dosažení cílů organizace,
- dosahování přidané hodnoty za pomoci lidí prostřednictvím procesu rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu,
- dosažení věrnosti lidí cílům a hodnotám organizace,
- potřebu silné podnikové kultury.

Řízení lidských zdrojů ve velké míře ovlivňuje i firemní vzdělávání. Vzdělávání ve společnosti souvisí například s plánováním lidských zdrojů, s personálním rozvojem, s náboem, s výběrem zaměstnanců, je součástí protifluktuačních opatření, souvisí s kariérovým plánováním, personálním poradenstvím atd. **Vztah vzdělávání zaměstnanců k jiným personálním činnostem** můžeme uvést na několika příkladech (Palán, 2002):

- **Vyhledávání zaměstnanců** – možnost vzdělávání v organizaci je motivujícím faktorem při rozhodování uchazeče o práci.
- **Přijímání a rozmíst'ování** – firemní vzdělávání umožňuje přijímat ne zcela kvalifikované zaměstnance, přičemž pokud umí organizace vhodně vybrat zaměstnance, může tím redukovat potřebu vzdělávání.
- **Orientace, adaptace** – vzdělávání urychluje proces adaptace a zapracování nového zaměstnance.

- **Plánování osobního rozvoje** – vzdělávání umožňuje dosahování optimální kvalifikovanosti zaměstnance.
- **Hodnocení výkonu** – firemní vzdělávání pomáhá k dosažení lepších výkonů, naopak hodnocení výkonu je předpokladem ke stanovení vzdělávacích potřeb a efektivity.
- **Odměňování** – zaměstnance motivuje ke vzdělávání možnost vyššího výdělku.
- **Pracovní podmínky a vztahy** – kvalifikovaný zaměstnanec je spolupracující a méně problémový.

Obr. 2.1 Cyklus lidských zdrojů



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 29.

2.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Podnikové vzdělávání zaměstnanců se podle Koubka (2011, s. 206) „zaměřuje na formování pracovních schopností v širším smyslu slova, tedy včetně formování sociálních vlastností potřebných při vytváření zdravých mezilidských vztahů osob, které jsou v podniku v pracovním poměru. Podnikové vzdělávání se stává součástí personální činnosti, protože podnik tím, že organizuje a podporuje vzdělávání svých pracovníků, dává najevo, že si jich vysoce váží. Dává jim tím perspektivu a na svoje náklady jim dokonce umožňuje zvyšovat jejich konkurenční schopnost na trhu práce. Podporou rozvoje svých zaměstnanců přispívá ke zkvalitňování a zvyšování efektivity vnitřních procesů a k rozvoji podniku jako celku.“

2.3.1 Důvody existence potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Proč by organizace měly podporovat vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců? Podle Koubka (2007) existuje řada důvodů:

- Lidské potřeby se mění, tudíž se mění i trh zboží a služeb. Organizace musí rychle reagovat, pokud si přejí uspět, tím pádem je kladen důraz na pružnost jejich zaměstnanců.
- V dnešním dynamické světě se stále objevují nové poznatky a vznikají nové technologie, tudíž dochází k zastarávání znalostí a dovedností lidí.
- Také technika a technologie v organizacích se mění.
- Dbá se na kvalitu výrobků a služeb a na službu zákazníkovi.
- Mění se organizace práce, povaha práce i způsoby řízení (důraz na rozšiřování práce, delegování i posilování pravomocí, atd.)
- Často dochází k organizačním změnám a lidé se jim musejí přizpůsobit.
- Rozvoj informačních technologií.
- Snaha snižovat náklady, lépe využívat technické zařízení a technologie.
- Globalizace a internacionalizace hospodářských aktivit vede k potřebě umět se pohybovat, podnikat a komunikovat v internacionálním prostředí.
- Péče o vzdělání a rozvoj zaměstnanců pomáhá utvářet dobrou pověst zaměstnavatele a usnadňuje získávání a udržení zaměstnanců.
- Tato doba přináší změnu hodnotových orientací lidí, soustředění se na kvalitu pracovního života a potřebě vzdělávání se.

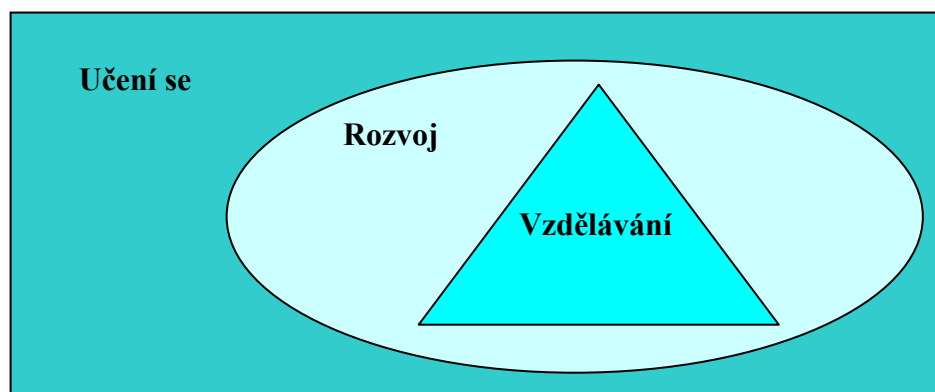
2.3.2 Základní pojmy

Podle Dvořákové (2012, s. 284) „úspěšnost rozvojových programů často závisí jen na správném pochopení rozdílu mezi učením, vzděláváním a rozvojem a vztahu mezi nimi.“

- **Učení se** je relativně permanentní změna v chování. Jedná se o přidávání nových znalostí, zlepšování dovedností, zdokonalování schopností, vylepšování způsobilostí nebo sdílení zkušeností. Učení se probíhá organizovaně i spontánně a tento pojem zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání.

- **Vzdělávání** je jeden ze způsobů učení (se) a zahrnuje rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných spíše obecně ve všech oblastech života. Nemusí se tedy jednat jen o znalosti a dovednosti vztahující se k oblasti pracovní činnosti (Armstrong, 2007).
- **Rozvoj** je dosažení žádoucí změny pomocí procesu učení se. Zahrnuje růst nebo realizaci osobních schopností a potenciálu za využití nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe.
- **Odborné vzdělávání neboli výcvik** je plánované a systematické formování chování. Využívají se příležitosti k učení, vzdělávací akce, programy a instrukce, které umožňují vzdělávaným dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohli svou práci vykonávat efektivně (Armstrong, 2007).

Obr. 2.2 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání



Zdroj: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8. str. 31.

2.3.3 Koncepce učící se organizace a učení probíhající v organizaci

Učící se organizaci lze definovat jako „místo, kde lidé neustále rozšiřují a doplňují svoje schopnosti vytvářet takové věci, jaké si skutečně přejí, kde jsou podporovány nové a podnětné způsoby myšlení, kde je dána volnost kolektivní práci a kde se lidé neustále učí, jak se společně učit“ (Dvořáková a et al., 2007, s. 313).

Senge (1990) charakterizuje **učící se organizaci** jako organizaci, kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí, kde jsou pěstovány nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně.

Dle Adamce (2010), aby procesy učení splnily tyto cíle, doporučuje Senge používat 5 technologických principů či tzv. disciplín:

- 1) Systémové myšlení – velká řada působících faktorů ovlivňuje chování organizace, proto je nutné chápat v celku její působení.
- 2) Osobní dokonalost – dokonalé zvládnutí činností, které lidé v organizaci vykonávají. Schopnost organizace dělat věci lépe a její schopnost učit se nemůže být nikdy větší, než je u jejích členů. Jednotlivci se tedy učí a zdokonalují své schopnosti.
- 3) Myšlenkové (mentální) modelování - ve firemní kultuře se musíme naučit říct, co si myslíme a připustit si kritiku. Lidé a organizace tím rozpoznají své chyby a opraví je. Pokud by organizace předstírala, že se u ní nikdy žádná chyba nevyskytla, nebyl by žádný postup dokončen.
- 4) Sdílení vizí – vytváření sdílených vizí budoucnosti není jen myšlenka, ale zapálenost pro věc, která činí smysluplným vše, co lidé v organizaci dělají. Tyto sdílené vize jsou nezbytné pro učící se organizace, protože bez nich množství individuálních potřeb vede lidi různými směry. Je nutné stavět na vizích členů organizace, aby došlo ke sdílení vizí. Vize je tudíž tvořena společným působením jednotlivců, nikoliv jen vůdčí osobností.
- 5) Týmová forma učení - základem učících se organizací nejsou špičkoví jedinci, ale učící se týmy. Výkon týmu také závisí na profesionalitě členů a na jejich schopnosti pracovat dohromady, tedy spolupracovat. Aby k tomu mohlo dojít, je třeba najít správně vyladění, ve kterém lidé jednají jako tým a ne jako skupina individualit s divergujícími zájmy.

Dle Koubka (2011) je **koncepce učení se v organizaci** zaměřena na vytváření a předávání nových znalostí, dovedností a úhlů pohledu. Je to spontánní proces v rámci vztahů uvnitř organizace, za využití kontaktů mezi zaměstnanci. Jedná se o hromadný proces vytváření, sdílení a přejímání znalostí, metod a postupů. Zatímco učící se organizace je plánovitým procesem, jenž vyžaduje stálou aktivitu a snahu vedení firmy a soustavnou komunikaci z obou stran, učení se v organizaci vyžaduje aktivitu majitele nebo vedoucích firmy spíše na počátku procesu, než se proces zautomatizuje a stane se z něj zvyklost a součást firemní kultury. Jednotliví členové organizace se chovají tak, že to vede k učení, firma může vytvářet vhodné podmínky, aby lidé přemýšleli o tom, jak práci dělat efektivněji a hlavně, aby své nápady sdíleli s ostatními. **Koncept učení se v organizaci** podporuje

předávání zkušeností zkušenější méně zkušeným a naopak od nich přebírali podněty, tak aby docházelo k rozvoji kvalifikace a zlepšování výkonů všech členů organizace. Ta tento proces může usnadnit vytvořením vhodné kultury, kodexu chování, vnějším motivováním a případně i nabízením určitých forem odměn.

2.3.4 Oblasti vzdělávání

Podle Horníka (2007) definujeme tyto oblasti vzdělávání:

- **Funkční vzdělávání** je zaměřené na získání poznatků, týkající se odborné přípravy a učení do zásoby. Po ukončení je často vzdělání potvrzeno certifikátem.
- **Doplňkové funkční vzdělávání** má rozšiřující charakter. Stírají se zde hranice mezi rozvojem měkkých a tvrdých kompetencí.
- **Manažerské vzdělávání** může mít různé podoby a vede k rozšiřování schopností manažerů, zejména způsobilosti k vedení a motivování podřízených, delegování pravomocí, týmové řešení problémů a rozhodování.
- **Jazykové vzdělávání** je v dnešní době velmi důležité, zvláště v nadnárodních společnostech. Jazykové kurzy může firma organizovat přímo v organizaci a mít interního lektora nebo využít externí dodavatele.
- **IT školení** si klade za cíl proškolení zaměstnance v práci s počítačem celkově nebo konkrétních počítačových programů, které budou potřebovat pro svou práci.
- **Účelové školení** je konkrétně zaměřeno na rozvoj určitých dovedností. Jedná se například o stress management, efektivní telefonování atd.
- **Školení ze zákona** je povinné, má nevýběrový charakter. Ve většině firem je povinné školení BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci a PO – školení požární ochrany.

2.3.5 Metody vzdělávání

Tento pojem se již tradičně dělí na metody, které jsou používány ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (metody *on the job*) a na metody, které jsou využívány ke vzdělávání mimo pracoviště (metody *of the job*), jenž mohou být vykonávány v organizaci nebo mimo ni.

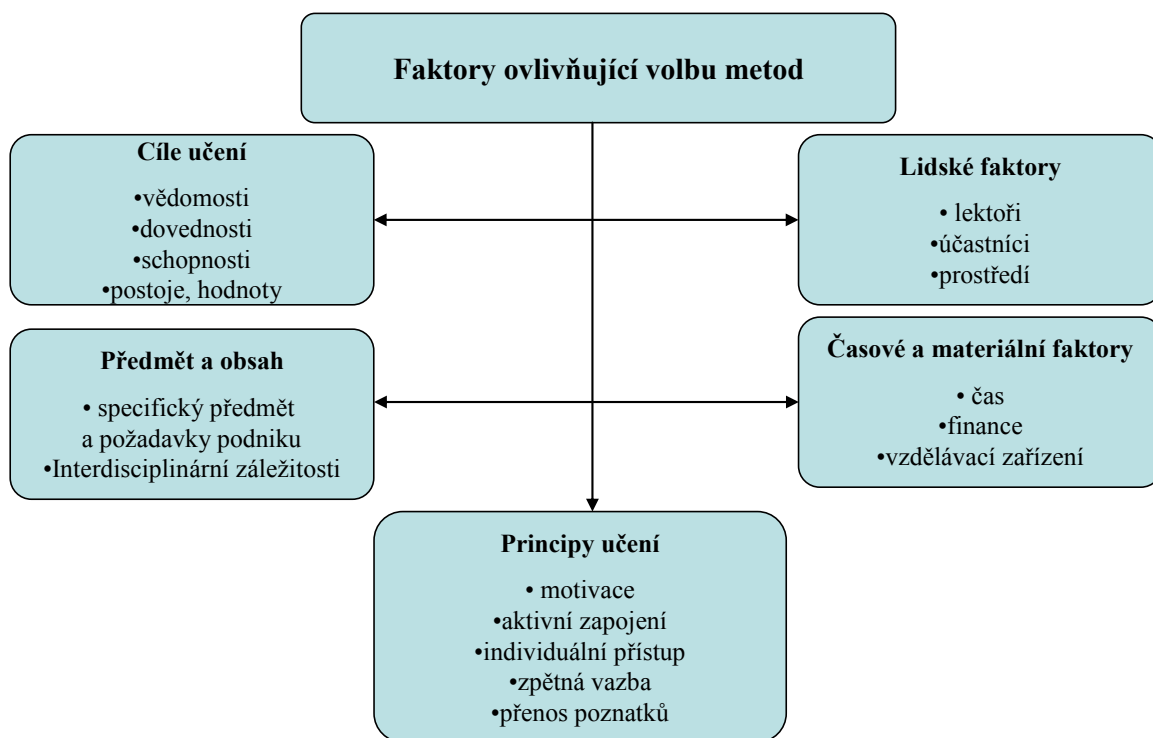
Vzdělávání na pracovišti je vhodnější pro zaměstnance, jenž vykonávají méně kvalifikačně náročnou profesi (dělníci). Na druhou stranu pro vedoucí zaměstnance nebo

specialisty je vhodnější vzdělávání mimo pracoviště. V praxi je typické, že se využívají obě metody pro všechny kategorie pracovníků.

Každá organizace si vybírá ty metody, které ji přinášejí nejvyšší užitek. Firmy mohou za užitek ze vzdělávání považovat například zvýšení pracovního výkonu a jeho kvality, zlepšení vztahu zaměstnanců k organizaci, zvýšenou motivaci nebo lepší připravenost zaměstnanců na měnící se potřeby organizace.

Může také nastat případ, že firma nemůže zvolit nejvhodnější a nejúčinnější metodu, protože například nedisponuje dostatkem financí, nutných na vynaložení vzdělávací akce nebo není schopna zajistit kvalifikované lektory. Tudíž výběr vhodných metod je ovlivňován různými faktory.

Obr. 2.3 Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod



Zdroj: VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8. str. 112.

Metody používané na pracovišti

a) **Asistování** je velmi často využívaná metoda vzdělávání. Zaměstnanec, který je vzděláván, je přidělen zkušenému zaměstnanci jako pomocník a pomáhá mu při plnění jeho úkolů, postupem času se stává samostatnějším. Metoda má využití jak pro manuální pracovníky, tak pro řídicí pracovníky a specialisty. Tato metoda je

efektivní i díky tomu, že je kladen důraz na soustavné působení a praktickou stránku vzdělávání. Neefektivně však může působit možnost, že vzdělávaný naučí i některým nevhodným pracovním návykům a má omezené zdroje.

b) **Coaching** je podle Armstronga (2007) umění usnadňující zlepšování výkonu, vzdělávání a rozvoj koučovaných lidí. Je zpravidla dlouhodobější záležitostí a má formu osobního přístupu ke vzdělávání na pracovišti. Zaměstnanci se procesem koučování zlepšují dovednosti, chování, výkon a schopnost učení se. Kouč zaměstnanci instruuje, vysvětluje, sděluje připomínky a provádí pravidelnou kontrolu výkonu zaměstnance. Výhoda této metody tkví v tom, že koučovaný člověk je informován o hodnocení své práce a úzce oboustranně spolupracuje se vzdělavatelem. Nevýhodou se jeví formování schopností pod tlakem pracovních úkolů nebo rušivé prostředí.

c) **Counselling** je novější metoda vzdělávání, která spočívá ve vzájemném konzultování a ovlivňování mezi školeným a školitelem, podřízeným a nadřízeným. Vzdělávaný zaměstnanec se vyjadřuje ke všem problémům své práce, předkládá své vlastní návrhy řešení, přičemž školitel poskytuje zpětnou vazbu a podporu.

d) **E-learning** je „takový typ učení, při němž získávání a používání znalostí je distribuováno a usnadňováno elektronickými zařízeními“ (Průcha, Walterová, Mareš, s. 66). E-learning používá prezentace a texty s odkazy, animované sekvence, video snímky, testy, atd.

e) **Instruktaž** je velmi často používaná metoda, vhodná k rychlému zaškolení nových nebo méně zkušených zaměstnanců. Může probíhat i ve skupinách, přičemž zkušený zaměstnanec nebo nadřízený ukazuje třeba i opakovaně pracovní postup a tím dojde k rychlému zaučení a vytváří se pozitivní vztah spolupráce mezi zaměstnanci navzájem.

f) **Mentoring** definuje Armstrong (2007) jako proces používající speciálně vybraných a školených jedinců, jenž vedou zaměstnance a poskytují mu rady a soustavnou profesní i studijní podporu, poradenství nebo vedení s cílem usnadnit jeho komplexní edukativní, osobnostní a profesní rozvoj. Oproti koučování není tento nástroj tak direktivní, iniciativa a odpovědnost spočívá na vzdělaném zaměstnanci, který si svého mentora sám vybírá. Nebezpečí spočívá ve špatné volbě rádce.

g) **Pověření** úkolem často ukončuje fázi asistování. Zaměstnanec je pověřen splnit určitý pracovní úkol, při kterém má vytvořeny potřebné podmínky a je vybaven příslušnými pravomocemi. Práce tohoto pracovníka je důkladně sledována. Metoda rozvíjí samostatné rozhodování a tvůrčí myšlení.

h) **Rotace práce** je metoda, která umožňuje vzdělávanému zaměstnanci střídat pracoviště různého odborného zaměření nebo různých úrovní řízení. Dochází tak k rozšiřování specializace a komplexního pohledu na pracovní postupy, zlepšuje se schopnost přizpůsobit se měnícím se požadavkům a vytváření nových zájmů. V nadnárodních společnostech dochází i k mezinárodní rotaci zaměstnanců. Riziko této metody je ve snížení sebevědomí vzdělávaného, pokud neuspěje při častém střídání pracovních míst.

Metody používané mimo pracoviště

a) **Assessment či development centre** je moderní a vysoce hodnocená metoda sloužící pro výběr i vzdělávání manažerů. Účastníci assessment centre plní různé úkoly, řeší problémy tvořící náplň práce manažera, jednají s lidmi, pracují s omezeným časem a vypořádávají se s různou úrovní stresu. Poté si mohou porovnat své odpovědi a výsledky s optimálními a poučit se z chyb. Je to jedna z nejefektivnějších metod, ale také bohužel finančně dost nákladná.

b) **Brainstorming** je skupinová metoda založená na získávání co nejvíce nových nápadů v omezeném čase, k danému tématu formou otevřené diskuze. Každý účastník navrhuje určitý způsob řešení zadaného problému a nakonec se koná diskuse o navržených tématech se snahou nalezení optimálního řešení.

c) **Demonstrování** má formu praktického a názorného vyučování, s využitím počítačů, audiovizuální techniky a další techniky ve výukových dílnách. Tyto dílny zaručují bezpečné prostředí, kde si účastníci vzdělávání mají možnost vyzkoušet své dovednosti, aniž by mohli způsobit závažnější škody.

d) **Hraní rolí** se orientuje na rozvoj praktických zkušeností účastníků. Oni sami musí projevovat aktivitu a samostatnost, dá se říct že i hravost. Pointa tkví v tom, že podle scénáře hrají účastníci roli a v ní poznávají mezilidské vztahy, střety a vyjednávání. Metoda učí zaměstnance sebekontroly a pomáhá osvojovat potřebné sociální dovednosti. Pro úspěch této vzdělávací akce je důležitá velmi pečlivá příprava.

e) **Outdoor training** je podle Armstronga (2007) učení se hrou či pohybovými aktivitami. Může nabídnout užší sepětí s realitou než jiné formy vzdělávání. Účastníci mají sklon se chovat normálněji a je to naprosto správné, protože úkoly nemají vztah k pracovním aktivitám a jsou relativně jednoduché, aby osvětlovaly procesy probíhající v týmové práci a poskytovaly dobrou základnu pro rozpoznávání toho, jak lze tyto procesy zlepšit.

f) **Přednáška** je metoda vzdělávání, která zprostředkovává faktické informace nebo teoretické znalosti. Není náročná na vybavenost a jedná se o velmi rychlý přenos informací. Úspěšnost přednášky závisí na schopnosti přednášejícího prezentovat danou látku a použitých pomůckách. Někdy se využívá i **přednáška spojená s diskuzí** (seminář), jenž zprostředkovává spíše znalosti. Diskuze podporuje tvorbu nápadů a řešení a účastníci jsou motivováni k aktivitě. Při této aktivitě je vhodný moderátor.

g) **Případové studie** jsou rozšířenou a oblíbenou metodou vzdělávání. Metoda je vhodná pro manažery a tvůrčí zaměstnance, kteří se snaží vyřešit smyšlený organizační problém nebo problémové situace. Účastníci se pokoušejí najít příčiny problému a vypracovat vhodné řešení, čímž se jim rozvíjí analytické myšlení. Dochází také k výměně nápadů mezi zaměstnanci a analýze zážitků tak, aby účastníci vzdělávání mohli objevovat podstatu věcí a procesů, na které je studie zaměřena.

h) **Simulace** je metoda vzdělávání, která kombinuje případové studie a hraní rolí. Vyžaduje aktivní účast, opět se používá scénář, podle kterého se účastníci řídí a dělají rozhodnutí.

i) **Workshop** umožňuje řešit praktické problémy týmově a z komplexnějšího hlediska. Je vhodným nástrojem výchovy k práci v týmu a mezioborovému přístupu.

Existují také metody používané mimo i na pracovišti a to: pracovní porady, poradenství, action learning, samostudium a další.

2.4 Systematické vzdělávání zaměstnanců a jeho výhody

Systematickým vzděláváním zaměstnanců je v tomto smyslu myšleno vzdělávání efektivní, tudíž aby nebylo náhodné a nepravidelné a zaručilo tak organizaci návratnost vložených prostředků. Je také žádoucí, aby vzdělávání vycházelo z podnikové strategie a bylo

úzce propojeno s podnikovým posláním a vizí. Nezbytná je spolupráce více oddělení v rámci podniku nebo spolupráce s externími odborníky a vzdělávacími institucemi. Podle toho, jak organizace chápe důležitost, význam a přínosy rozvoje lidských zdrojů pro svou výkonnost, tím je určován přístup ke vzdělávání zaměstnanců. Systém podnikového vzdělávání je opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Cyklus začíná **identifikací potřeby vzdělávání** zaměstnanců organizace, následuje fáze **plánování vzdělávání** a vlastní proces vzdělávání, tedy **realizace vzdělávacího procesu**. Cyklus je ukončen vyhodnocování **účinností vzdělávacího programu a použitých metod**.

Existuje mnoho výhod systematického vzdělávání zaměstnanců, uvedu několik příkladem:

- Organizace disponuje odborně připravenými zaměstnanci a v průběhu času formuje jejich pracovní schopnosti podle aktuálních potřeb organizace.
- Systematické vzdělávání napomáhá zlepšování pracovních i mezilidských vztahů i zvýšení atraktivity organizace na trhu práce.
- Nepřetržitě zlepšuje způsobilost, znalosti a dovednosti i osobnost zaměstnanců.
- Dochází k urychlení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců, ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity práci i kvality výrobků a služeb (Vodák, Kucharčíková, 2011).

2.4.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Jedním z nejdůležitějších úkolů systému podnikového vzdělávání je umožnit zaměstnancům rozšiřování a inovování rozsahu a struktury teoretických znalostí, speciálních dovedností pro práci na určitém pracovním místě, možností pro osobní rozvoj a seberealizaci. Identifikace vhodného vzdělávání je velmi důležitá, pro zachování principu systematického vzdělávání. Není odvážné říct, že fáze identifikace potřeby vzdělávání je nejkritičtější v celém projektování vzdělávání. Proto je nutné, aby organizace zjistila aktuální stav znalostí, dovedností, schopností a stupeň výkonnosti nejen jednotlivců, ale i jednotlivých týmů a celého podniku a v neposlední řadě by měla organizace porovnat požadovanou úroveň a skutečné údaje. Výsledkem zjištění budou nedostatky ve výkonnosti, které je třeba odstranit a

náměty vhodného budoucího vzdělávacího programu. A jaké jsou zdroje informací o budoucích potřebách vzdělávání? Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) se jedná o:

- Strategické podnikové plány - expanze, diverzifikace, zvyšování hodnoty pro zákazníka.
- Změny v konkurenčním prostředí.
- Restrukturalizace – souvisí s redukcí stavu zaměstnanců a změnou jejich rozvrstvení.
- Nové technologie a systémy – instalace nových informačních systémů.
- Změny v řízení a výkonnosti – snížení produktivity.

Podle Koubka (2007) je identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců založena na odhadech a domněnkách a má povahu experimentu, protože kvalifikace a vzdělávání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti jedince.

Vodák a Kucharčíková (2011) navrhuji tři etapy procesu identifikace vzdělávacích potřeb, přičemž každá etapa začíná fází sběru informací.

- **V první etapě** dochází k analýze podnikových cílů a strategie podniku – analýza celé organizace (struktura a filozofie organizace, cíle organizace, výrobní program podniku a jeho zdroje, atd.)
- **V druhé etapě** jsou analyzovány úkoly, znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců – analýza pracovních míst a činností (popis a specifikace jednotlivých pracovních míst, styl vedení nebo kultura pracovních vztahů.)
- A v poslední **třetí etapě** probíhá analýza osob – analýza jednotlivých zaměstnanců (záznamy o vzdělání a kvalifikaci, informace o absolvování školení a vzdělávacích programech, výsledky testů nebo záznamy o hodnocení zaměstnance aj.

Pro sběr informací k identifikaci potřeby vzdělávání existují různé metody. Zde jsou uvedené některé z nich:

- **Strukturovaný rozhovor** – při tomto rozhovoru se používají předem připravené otevřené nebo uzavřené otázky. Cílem je zjistit, proč jednotlivci či skupiny nepodávají uspokojivý výkon, získat názory, postřehy a postoje od klíčových zástupců personálu.
- **Pozorování** – slouží k záměrnému sledování výkonu zaměstnání jednotlivce nebo i skupiny. Tímto způsobem může pozorovatel srovnávat vykonávanou práci s popisem práce, normami a postupy.

- **Dotazník** – měl by obsahovat cíleně seskupené otázky, které by přinesly odpovědi na otázky ohledně zaměstnancových úkolech a postojích k různým aspektům jeho práce.
- **Participace** – výzkumník na sebe bere po určitý časový úsek úkoly a zodpovědnost zaměstnance, s úmyslem bližšího pochopení jeho práce.
- **Popis práce vytvořený zaměstnancem** – popis realizuje samotný zaměstnanec, protože by měl znát svou práci nejlépe, přičemž smyslem je vypracování úplného popisu práce, včetně popisu důležitosti a obtížnosti jednotlivých úkolů a povinností, z nichž se jeho práce skládá.
- **Skupinová diskuze** – zaměstnanci diskutují o těžkostech svého zaměstnání, využívá se především v případech, kdy dochází ke změnám obsahu práce nebo v její metodice.

Koubek (2007) tvrdí, že v praxi je velmi riskantní použít pouze jednu metodu a na základě ní činit rozhodnutí, organizace by měla kombinovat tyto techniky.

2.4.2 Plánování vzdělávání

Armstrong (2007, s. 505) tvrdí, že „každý program vzdělávání a rozvoje je třeba vytvářet individuálně a jeho podobu je třeba soustavně rozvíjet v případě, že se objeví nové potřeby vzdělávání nebo když odezva na program signalizuje nezbytnost změn. Je důležité pečlivě zvážit cíle programu a vyjádřit je v podobě toho, jaké chování se od účastníků programu následně očekává na pracovišti. Při plánování vzdělávací akce by měl mít celý proces na paměti žádoucí cíle dané akce.“

Plánování vzdělávání je dalším krokem v procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. V této fázi se návrhy, které byly již zkonstruovány ve fázi identifikace potřeb vzdělávání dále zpracovávají, upřesňují a nakonec projednávají do finální podoby (Koubek, 2007).

Pokud například personalista má za úkol vytvořit plán vzdělávání pro společnost, měl by nejdříve specifikovat potřebu, provést analýzu účastníků a stanovit cíle celého vzdělávacího projektu. Tyto jednotlivé cíle poté poslouží jako měřítko a časový milník dosahovaných výsledků. Dalším krokem personalisty bude rozpracování jednotlivých etap projektu, to znamená, že musí určit způsob vzdělávání – zohledňuje techniku, lidských faktor a jeho intelektuální schopnosti, motivaci, počet účastníků, priority podniku či podmínky pro uvolňování zaměstnanců z pracovního místa. V neposlední řadě je jeho úkolem průběžně

hodnotit jednotlivé etapy programu, porovnat skutečnost s naplánovanými cíly a pokud je to možné navrhnout možnosti ke zlepšení celého procesu.

Vypracovaný plán vzdělávání obsahuje (Vodák, Kucharčíková, 2011):

- Témata vzdělávání – tyto témata má každý podnik jiné a měly by zohledňovat specifika organizace i zvláštní požadavky. Také musí být vhodně zvoleny, aby účastníci obohatili o nové nebo zkvalitnili současné kompetence.
- Určení cílové skupiny účastníků – je žádoucí volit takové skupiny účastníků, které mají přibližně stejné funkční postavení a měla by se částečně shodovat i vědomostní úroveň.
- Zvolené metody a techniky – firma může zvolit tradiční nebo moderní metody, jak indoorové, tak outdoorové. Metody by měly být zvoleny tak, aby bylo dosaženo cílů vzdělávání a maximální efektivity procesu.
- Výběr vzdělávací instituce – organizace může zvolit interní odborníky, některé organizace disponují vlastním vzdělávacím centrem nebo vybrat externí instituce.
- Určení kdy se vzdělávání uskuteční – je třeba zodpovědět na otázku zda bude vzdělávání jednorázová akce nebo se bude opakovat pravidelně. Také musíme určit, kdy jsou zaměstnanci k dispozici pro vzdělávání.
- Určení kde se vzdělávání uskuteční – vzdělávací aktivity přímo v podniku nebo mimo něj? To si musí organizace uvědomit a přizpůsobit se možnostem. Motivující jsou například aktivity v horském prostředí.
- Zvolení způsobu průběžného a závěrečného hodnocení – velmi důležitá část, která přináší posouzení přínosů a efektivity vzdělávání. Doporučuje se jak celkové závěrečné hodnocení, tak i průběžné.
- Definování nákladu na vzdělávání – může se jednat o spoustu položek jako například: náklady na pracovní a studijní materiál, doprava, strava, ubytování, mzdy lektorů i zaměstnanců a další.

2.4.3 Realizace vzdělávacího programu

Nyní je možné začít se samotnou realizací programu. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) tato fáze sestává z následujících prvků:

➤ **Cíle** – možné rozdělení na cíle programové (cíle celého vzdělávacího programu) a cíle kurzu (jednotlivé vzdělávací aktivity). Je vhodné seznámit s cíly účastníky předem a tyto cíle by měly být v souladu se strategií podniku.

➤ **Program** – každá organizace si může upravit program vzdělávací akce podle potřeby, ale v zásadě by měl obsahovat časový harmonogram, téma a případně jméno lektora, který jej bude prezentovat, použité metody a pomůcky.

➤ **Motivace** – je jeden z nejvýznamnějších prvků této fáze. Proto by měl podnik navrhnout vhodný systém motivace zaměstnanců ke vzdělávání, přičemž stimulační faktory musejí vycházet ze strategie podniku, z cílů podnikového systému vzdělávání, respektovat potřeby a hodnoty zaměstnanců, zohledňovat specifika podniku a reagovat na celospolečenskou situaci v zemi. Podnik může mezi motivační faktory vzdělávání zařadit například pracovní postup, získání sociálních výhod, vyšší platové ohodnocení nebo zlepšení postavení v týmu.

➤ **Metody** – v kapitole 2.3.5 byly uvedeny různé typy metod, které může podnik využít při vzdělávání. K výběru nejúčinnější a nejvhodnější metody neexistuje jednoznačný návod. Volba vždy závisí na okolnostech vztahujících se k podniku, k jednotlivým zaměstnancům a učebním cílům. Současné metody vzdělávání by měly podporovat rozvoj flexibility a tvořivosti, ochotu přijímat změny a reagovat na ně.

➤ **Účastníci** – každý účastník podnikového vzdělávání je jedinečný, každý má jiné emoční rozpoložení, kulturní a vzdělanostní zázemí a styl učení. Proto je nutné při realizaci vzdělávání, aby lektori reagovali na preferované styly učení účastníků, a aby podle možnosti odstraňovali bariéry v učení.

➤ **Lektori** – úspěšné vzdělávání ovlivňují lektori, respektive jejich osobnostní předpoklady. Firma vybírá vhodného lektora často podle technologických znalostí a trochu zapomíná na jeho osobnostní předpoklady a pedagogické zkušenosti. Kvalitní lektor by měl být zralou osobností, která si zajistí respekt a důvěru účastníků vzdělávání. Musí umět zvládat konfliktní situace, stres, má vysokou míru sociální inteligence a umí správným způsobem podat skupině účastníků požadované téma.

2.4.4 Vyhodnocování vzdělávání

Dopad vzdělávacích aktivit na pracovní výkon jednotlivce, týmů a celé společnosti, je zkoumán v poslední části systematického vzdělávání zaměstnanců, tj. ve fázi vyhodnocování vzdělávání.

Vyhodnocování rozvojového vzdělávacího programu je komplexní proces, jenž se snaží měřit celkové přínosy a náklady tohoto programu (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Základy a kritéria pro hodnocení vzdělávání (pro každou kategorii) je nutné vytvořit již ve fázi plánování vzdělávání. Je také dobré zvážit, které informace budeme potřebovat pro hodnocení, jak je budeme získávat a analyzovat (Armstrong, 2007).

Jednoznačně lze říci, že vyhodnocování vzdělávací akce přináší více výhod než nevýhod. Mezi nevýhody můžeme zařadit velkou náročnost na získávání relevantních informací k vyhodnocování, subjektivnost výsledků a také čas, úsilí, finanční prostředky, které sebou váže. Mezi hlavní výhody realizace vyhodnocování patří zlepšení vztahů mezi manažerem a účastníky, přispívá k efektivitě podnikání, zkvalitňuje vazbu mezi cíli vzdělávání a podnikatelskými cíly, stanovení oblastí, kde je možné dosáhnout lepší návratnosti investic nebo ukazuje účastníkům jejich zodpovědnost za dosažené výsledky.

Existuje několik přístupů k hodnocení vzdělávání dospělých. To umožňuje organizacím vybrat si hodnocení ji „šité na míru“. Dle Bartoňkové (2010) rozlišujeme tyto hlavní přístupy k hodnocení vzdělávání:

- I. z hlediska času – hodnocení před začátkem vzdělávání, v jeho průběhu, na konci a po skončení vzdělávání,
- II. z hlediska fází a cílů – formativní a sumativní,
- III. z hlediska zadavatele – externí a interní,
- IV. z hlediska úrovně (Kirkpatrickův přístup) – posuzuje reakce, učení, chování a výsledky,
- V. z hlediska úrovně (Hamblinův přístup) – reakce, učení, pracovní chování, výsledky, hodnoty,
- VI. z hlediska autorství – subjektivní a objektivní hodnocení,
- VII. z hlediska trvání – krátkodobá a dlouhodobá evaluace.

Velmi dobře aplikovatelný se mi zadá Hamblinův pětiúrovňový model vyhodnocování:

- Úroveň 1 – reakce školených osob na zážitky ze vzdělávání, zjišťování co si myslí o užitečnosti vzdělávání, o lektorech a tématech. Názor účastníků na to co by změnili nebo doplnili.
- Úroveň 2 – hodnocení poznatků spočívá ve zjišťování, čemu se školené osoby naučily. Tato úroveň zkoumá jaké nové znalosti a dovednosti se účastníci naučili nebo jaké jsou změny v postojích u těchto osob.
- Úroveň 3 – hodnocení pracovního chování se týká míry, v níž absolventi uplatňují svoje nabyté poznatky při výkonu práce.
- Úroveň 4 – hodnocení dopadu změn v pracovním chování na fungování a výsledky organizační jednotky, v níž jsou absolventi vzdělávání zaměstnání. Zkoumá výstup, produktivitu, kvalitu, zvýšení prodeje atd.
- Úroveň 5 – hodnocení finální hodnoty, kterou získá podnik jako celek z provedené školicí akce. Zaměřuje se na faktory jako ziskovost, zachování firmy nebo jejího růstu.

Shrnutí

Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců vycházela z dostupných materiálů v podobě odborné literatury, odborných publikací prezentovaných na webových stránkách nebo vědomostí získaných studiem na vysoké škole. Východiska byla zpracována tak, aby co nejlépe korespondovala s praktickou částí, která bude následovat.

Bylo zmíněno, co představuje lidský kapitál a lidské zdroje a jak společnost řídí tyto zdroje. Následovala podstatná kapitola o vzdělávání a rozvoji zaměstnanců z teoretického hlediska, jenž obsahovala důvody potřeby vzdělávání, vysvětlení základních pojmů, oblastí a metod vzdělávání.

V závěru teoretické části byla zdůrazněna důležitost systematického vzdělávání, včetně výhod, které přinese a jednotlivé kroky vzdělávání zaměstnanců v organizaci.

3 Charakteristika vybrané organizace

V této kapitole bude představena společnost dm drogerie markt s. r. o., budou vyjmenovány důležité historické milníky a v závěru charakterizovány lidské zdroje společnosti.

IČ: 472 39 581

Sídlo: České Budějovice, Jeronýmova 1485/19, PSČ 370 01

Den zápisu: 09.09.1992

3.1 Základní údaje o společnosti

Společnost dm drogerie markt s. r. o. je síť drogerií a leader na českém drogistickém trhu. Ve střední a jihovýchodní Evropě patří společnost k největším drogistickým řetězcům.

Obr. 3.1 Logo společnosti



Zdroj: dm drogerie markt s. r. o. [online]. [cit. 2013-20-2]. Dostupné z: http://www.dm-drogeriemarkt.cz/cz_homepage/

První prodejna mateřské společnosti dm Rakousko byla otevřena v roce 1976 v Linci. V České republice se první dm objevila roku 1993 v Českých Budějovicích. Dnes má dm Česká republika více než 200 prodejen po celé zemi a její centrála sídlí v Českých Budějovicích. Jednateli dm drogerie markt s.r.o. jsou pan Gerhard Fischer a pan Pavel Kadečka. A kde všude se dm nachází? Nejvíce prodejen nalezneme v dm Německo. Mateřská dm se nachází v Rakousku a dceřiné společnosti můžeme najít v České republice, Maďarsku, na Slovensku, ve Slovinsku, Chorvatsku, Srbsku, Bosně a Hercegovině, Rumunsku, Bulharsku a od května 2012 také v Makedonii.

Obr. 3.2 Moderní design dm prodejen



Zdroj: dm drogerie markt s. r. o. [online]. [cit. 2013-20-2]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/zpravy/obchodnikem-roku-2012-je-dm-drogerie-953360>

Společnost dm drogerie markt s. r. o. nabízí opravdu bohatý sortiment. Až 12.000 položek z oblasti krásy, zdraví, péče o dítě a domácnost, foto, krmivo pro zvířata, drobný textil nebo sezónní zboží, mohou zákazníci najít na pultech prodejny. Dm má také své vlastní značky, které se úspěšně umísťují ve spotřebitelských testech na předních místech.

Společnost je také důležitým zaměstnavatelem. Celý koncern, včetně dm Německo, vytváří 39.000 stálých pracovních míst, konkrétně v České republice se jedná o 2.160 pracovních míst ve 210 prodejnách, v centrálním skladu v Jihlavě a na centrále v Českých Budějovicích.

3.2 Historie společnosti

Zde jsem člověkem, zde nakupuji. Takto zní aktuální heslo společnosti. Jak dlouho toto heslo společnost používá a jaké bylo předchozí? Toto a mnohem více se dá zjistit z historie společnosti.

Obr. 3.3 Mapa států, kde společnost dm drogerie markt s. r. o. působí, rok kdy vstoupila na trh toho daného státu a aktuální počet prodejen v jednotlivých zemích.



Zdroj: dm drogerie markt s. r. o. [online]. [cit. 2013-20-2]. Dostupné z:
http://www.dmdrogeriemarkt.cz/linkableblob/cz_homepage/221218/data/kratky_portret_dm-data.pdf?v=1350655948000

Historie této společnosti je opravdu bohatá a dlouhá. Letos je to přesně 40 let, kdy byla založena společnost dm drogerie markt s. r. o. Datoval se rok 1973, když byla tato společnost v Německu založena. Sice až za 3 roky byla otevřena první prodejna v rakouském Linci, ale další filiálky na sebe nenechaly dlouho čekat. Roku 1979 již existovalo 47 prodejen a o 2 roky později rovná stovka, pořád se jedná jen o rakouský trh. Už v roce 1984 společnost dm drogerie markt s. r. o. vyučila své první drogistické učně a roku 1989 disponovala 154 prodejny s obratem 3,3 mld. šilinků.

1992 je rok, kdy dm drogerie markt s. r. o. překročila hranice a začala působit v České republice, Maďarsku, Slovinsku a roku 1995 i na Slovensku. První česká prodejna dm byla otevřena roku 1993 v Českých Budějovicích. Společnost se postupně dostala i na chorvatský a italský trh a v obchodním roce 2001/2002 dosáhl souhrnný obrat ve všech státech kde působí částky 760 mil. eur.

Roku 2003 otevírá společnost v České republice jubilejní 100. filiálku a zahajuje program dm babybonus, který úspěšně funguje dodnes. O rok později dm Česká republika zavádí novou privátní značku dekorativní kosmetiky s-he.

Rekordní obrat ve výši 4,705 mld. eur zaznamenala společnost roku 2008. Koncern dm disponuje více než 2 000 prodejnami v Evropě, přičemž v České republice otvírá 150. prodejnu. Od roku 1992 dm drogerie markt s. r. o. poprvé mění svůj slogan – z původního "Znají moje přání, proto zde nakupuji" na nový "Zde jsem člověkem, zde nakupuji". Slogan vychází z německého originálu "Hier bin ich Mensch, hier kauf ich ein" a zdůrazňuje individualitu každého člověka.

Společnost má vlastní věrnostní program dm active beauty, ve kterém bylo v roce 2009 přes 500 000 členů. Byly zavedeny zákaznické karty, kde za každých 20 Kč obdrží zákazník 1 bod. Tyto body poté může směnit za celou řadu výhod, od slevových knížek po kurzy vaření, prohlídky zámků, vstupů do aquaparku nebo wellness a spoustu dalšího ve všech 168 prodejnách v České republice. Většina firem se v tomto období potýkala s hospodářskou krizí, avšak společnosti dm drogerie markt s. r. o. se podařilo zvýšit svůj obrat téměř o 20 % v porovnání s předchozím rokem a jako završení dobrého roku společnost zvítězila v 7. ročníku prestižní soutěže GE Money Multiservis Obchodník roku v kategorii Prodejce drogistického zboží.

Tab. 3.1 Růst společnosti

| Počet prodejen | Obchodní rok 2009/10 | Obchodní rok 2010/11 | Obchodní rok 2011/12 |
|-----------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Dm Česká republika | 192 | 200 | 210 |
| Dm Rakousko včetně dceřiných spol. | 1.218 | 1.280 | 1.354 |
| Dm koncern | 2.403 | 2.536 | 2.699 |

Stav k 30.9.2012

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních zdrojů

Úspěšný byl i rok 2010, kdy v České republice bylo 192 prodejen a v rámci společenské odpovědnosti firem, společnost zrealizovala preventivní program „Sluníčkové děti“, který byl zaměřen na edukaci rodičů předškolních dětí v oblasti péče o pokožku dětí při pobytu na slunci. Téměř 400 vybraných mateřských škol obdrželo od dm balíčky s opalovacími přípravky a informačním materiálem. Obrat se opět meziročně zvýšil, a to o 12 % na 5 370 mil. Kč.

Jubilejní 200. prodejnu otevřela společnost dm drogerie markt s. r. o. v České republice v roce 2011 a její věrnostní program využívalo více než 1 milion členů. Ani v tomto roce nezapomněla společnost na ty nejmenší a díky preventivnímu programu Veselé zoubky, naučila společnost více než 24.000 dětí z prvních a druhých tříd základních škol, jak správně pečovat o své zuby.

Znameního výsledku dosáhla společnost dm drogerie markt s. r. o. v desátém ročníku soutěže MasterCard Obchodník roku 2012. Stala se jeho absolutním vítězem a současně vítězem v kategorii „MasterCard Drogerie a parfumerie“. Nemałym úspěchem dm je celkově druhé místo v kategorii „GE Money Bank Cena veřejnosti“.

3.3 Charakteristika lidských zdrojů

Největší potenciál firmy nesou lidé, jsou základem dynamického růstu společnosti a je nutné o ně pečovat. Známé motto „Zde jsem člověkem“ se projevuje nejen ve vztahu k zákazníkům, ale i ke všem spolupracovníkům.

Společnost dm drogerie markt s. r. o. dělí své zaměstnance následujícím způsobem:

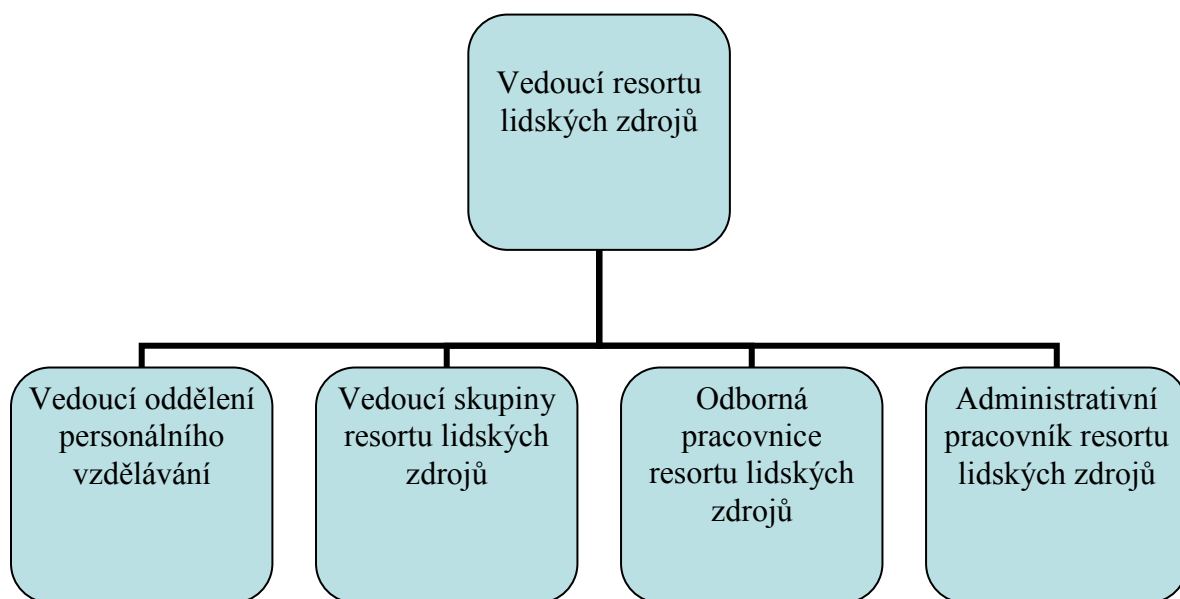
- a) spolupracovníci (1214 zaměstnanců),
- b) vedoucí filiálek, odborní pracovníci, vedoucí směn (252 zaměstnanců),
- c) manažeři a vedoucí oddělení (50 zaměstnanců),
- d) vedení společnosti má sedm členů. Jednateli jsou pan Pavel Kadečka a pan Gerhard Fischer. Kromě zodpovědnosti za jednotlivé resorty má každý člen vedení zodpovědnost za svěřený region. Tím je v dm zajištěna mimořádná struktura - každý vedoucí filiálky má možnost komunikovat přímo s vedením společnosti.

Strukturu společnosti je možné vidět i z hlediska jednotlivých resortů. Ve firmě nalezneme:

- resort logistiky,

- resort marketingu a nákupu,
- resort expanze,
- resort ISM (technická podpora),
- resort financí a controllingu,
- resort lidských zdrojů.

Obr. 3.4 Členění Resortu lidských zdrojů



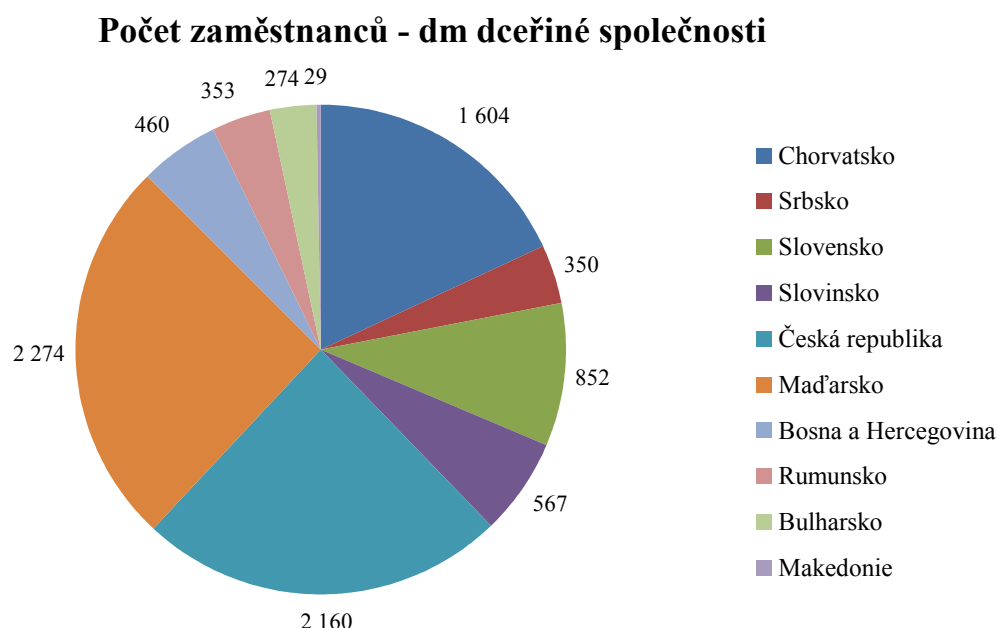
Zdroj: Vlastní zpracování podle interních zdrojů

Provoz se v současné době člení na 5 regionů, v čele s tzv. regionálně zodpovědnými, kteří jsou zároveň i členy vedení dm Česká republika. V provozu je hierarchické členění následující:

- prodavačka/pokladní,
- vedoucí filiálky,
- oblastní manažer/ka,
- regionálně zodpovědný.

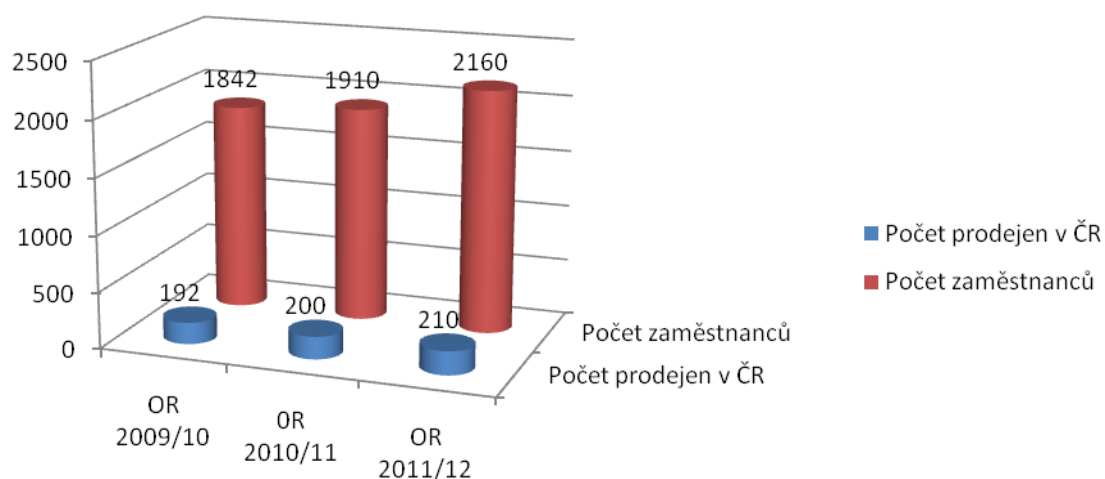
V následujícím grafu můžeme vidět poměr počtů zaměstnanců jednotlivých dceřiných společností (není zde tudíž dm Rakousko a dm Německo, jenž počtem zaměstnanců dominují). Nejvyšší počet zaměstnanců má dm Maďarsko, následuje ho dm Česká republika a dm Chorvatsko.

Graf 3.1 Počet zaměstnanců v dceřiných společnostech



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních zdrojů

Graf 3.2 Vývoj počtu prodejen a zaměstnanců v České republice



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních zdrojů

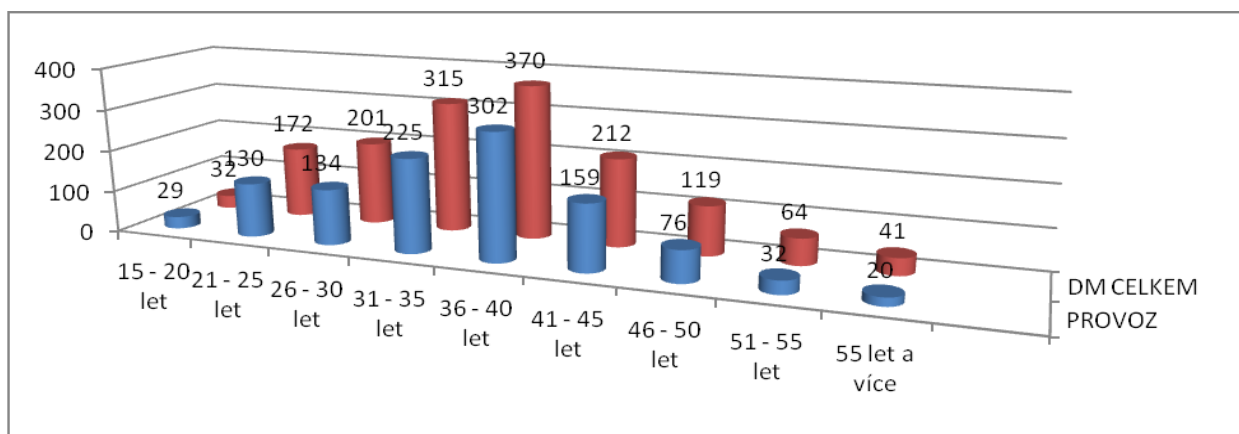
Tato diplomová práce se věnuje analýze vzdělávání a rozvoje pouze zaměstnanců filiálek. Kolika osob se to tedy týká? Společnost dm drogerie markt s. r. o. zaměstnává 226 vedoucích filiálek a 881 prodavaček/pokladních. Některé prodavačky/pokladní jsou pověřeny zástupem v případě nepřítomnosti vedoucí filiálky. Za vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů je ve společnosti zodpovědný tým personálního rozvoje, jeho členové a náplň jejich práce bude popsána v kapitole 4.3.2 Plánování vzdělávání.

Společnost využívá také dohod o pracovní činnosti a dohod o provedení práce. Na dohodu o pracovní činnosti pracují převážně uklízečky (206 zaměstnanců k 30.9.2012) a na dohodu o provedení práce zase převážně jednorázové výpomoci, brigádníci (290 zaměstnanců k 30.9.2012) – většinou v období letních prázdnin nebo o Vánocích.

Také učni zde mohou vykonávat praktické vyučování. Společnost umístí všechny učně, které SOU obchodní nominují na praxi v dm. Konkrétně letos se zatím jedná o 5 učňů.

Věková struktura společnosti dm drogerie markt s. r. o. je zpracována do následujícího grafu. Modré sloupce značí věkovou strukturu v provozu (tzn. vedoucí filiálek a prodavačky/pokladní) a červené společnost dm celkově. Údaje jsou platné k 30.9.2012. Jak v provozu, tak ve firmě celkově, největší zastoupení mají zaměstnanci ve věkovém rozmezí 36 – 40 let (provoz: 27,3 %; dm celkem: 24,2 %).

Graf 3.3 Věková struktura zaměstnanců dm drogerie markt v České republice

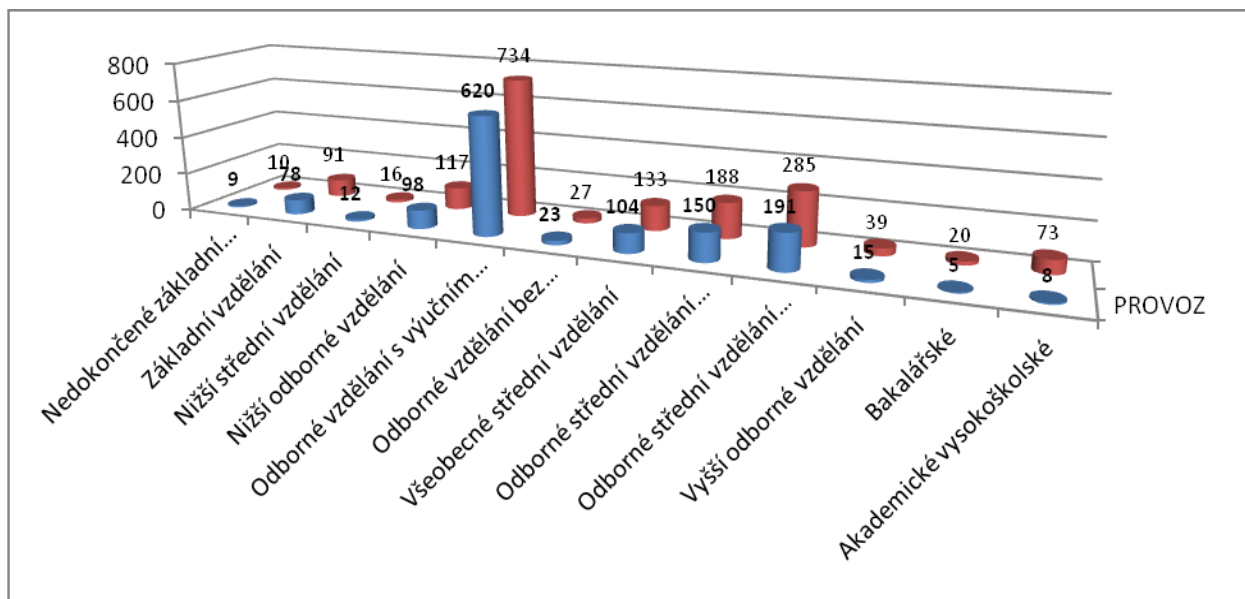


Zdroj: Vlastní zpracování podle interních zdrojů

Z hlediska pohlaví lze jednoznačně říct, že dominují ženy. Ty tvoří 93,4 % společnosti, muži pouze 6,6 %.

Zajímavý pohled nabízí i vzdělanostní struktura společnosti, kde dominuje odborné vzdělávání s výučním listem (v provozu více než 42 %, ve společnosti dm celkově více než 47 %), následováno odborně středním vzděláváním. V grafickém zpracování níže, modré sloupce opět označují počet zaměstnanců s jednotlivým vzděláním v provozu, červené v dm celkově.

Graf 3.3 Vzdělanostní struktura zaměstnanců dm drogerie markt v České republice



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních zdrojů

Mzdový systém a benefity

Mzdový systém v dm je jasný a transparentní. Společnost dává zaměstnancům pocit jistoty, spravedlnosti a důvěry i skrze jednoznačně stanovený a průhledný mzdový systém ve firmě. Jeho pilířem je bezpodmínečná rovnoprávnost v jednání a absolutní absence diskriminace z hlediska pohlaví, věku, národnosti, délky zaměstnání u firmy a podobně. Výše mzdy je závislá na vykonávané pozici. Specifickým znakem mzdového ohodnocení ve společnosti dm drogerie markt s. r. o. je vysoká fixní složka mzdy, která je v dané lokalitě považována za nadprůměrnou a atraktivní.

Zaměstnanecké výhody finanční i nefinanční povahy, uplatňované v dm:

- týden dovolené na zotavenou nad rámec stanovený zákonem,
- mimořádná odměna ve výši 50% základní mzdy vyplácená 2x ročně (v květnové a listopadové mzdě),
- provize z tržby spolupracovníkům v provozu,
- příspěvek na stravování ve výši 55% z ceny stravenky nebo poskytnutého jídla v rámci závodního stravování v centrálním skladě,
- nadlimitní náhrady stravného při pracovních cestách,
- občerstvení na poradách, při pravidelných rozhovorech, při otvírání nových nebo regenerovaných prodejen,

- nealkoholické nápoje pro pracovníky administrativy na centrále a v centrálním skladu zdarma,
- účast na vánočním večírku a dm rodinné párty,
- možnost dalšího vzdělávání a rozvoje v interních personálně vzdělávacích programech,
- pro manažery a vedoucí oddělení možnost využití služebního vozidla a mobilního telefonu i k soukromým účelům,
- dárek umělecké hodnoty k významnému pracovnímu jubileu,
- možnost práce na kratší pracovní úvazek,
- zaměstnanecký časopis,
- jistota a stabilita zaměstnání díky pevnému postavení dm na trhu.

4 Analýza současného procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci

Firemní vzdělávání ve společnosti dm drogerie markt s. r. o. je neodmyslitelnou součástí firemní kultury. Systém vzdělávacích programů v dm drogerie markt s. r. o. Česká republika vychází z celokoncernové strategie vzdělávání a jeho stěžejním obsahem je profesionální i osobní rozvoj zaměstnanců.

Analýza současného procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v dm drogerii markt s. r. o. vychází z poznatků získaných z exkurze ve společnosti, materiálů, které firma sama poskytla nebo uvádí na svých webových stránkách, z výsledků dotazníkového šetření a z konzultací s prokuristkou společnosti a vedoucí resortu lidských zdrojů v jedné osobně, paní Ing. Alenou Střížovou.

Diplomová práce se věnuje vzdělávání a rozvoji pouze zaměstnanců filiálek, to znamená pozice prodavačka/pokladní a vedoucí filiálky. Tato práce je tedy zaměřená hlavně na zaměstnance v první linii, tudíž ty, se kterými zákazník přichází stále do kontaktu.

4.1 Školení a semináře v obchodním roce 2011/2012

Vzdělávání ve společnosti dm drogerie markt s. r. o. má, tak jako firma, svou historii, avšak vždy stál v popředí pozornosti člověk s respektem k jeho jedinečnosti a osobitosti. Při ohlédnutí do historie nedávné, se vzdělávání ve společnosti dělilo na interní a externí. To platilo do března 2012. V období od 1. dubna 2010 do 31. března 2012 společnost realizovala projekt v rámci operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a ze státního rozpočtu České republiky byl částkou 4 279 885 Kč podpořen projekt společnosti dm drogerie markt s. r. o. s názvem „Vzdělávání mimopražských zaměstnanců dm drogerie markt s. r. o. pro zvýšení jejich adaptability a zmírnění dopadů ekonomické krize“. Hlavním cílem projektu bylo zvýšit adaptabilitu spolupracovníků a konkurenceschopnost dm drogerie markt s. r. o. prostřednictvím rozvoje odborných teoretických znalostí a praktických dovedností zaměstnanců, zlepšením jejich kompetencí a zpřístupněním dalšího vzdělávání. Tento program se také zaměřoval na individuální potřeby účastníků, respektive na jejich měkké a prodejní dovednosti, počítačovou gramotnost, znalosti z oblasti environmentu a rovných příležitostí. V závěrečném hodnocení se zjistilo, že se do projektu zapojilo 387 osob, z toho bylo 352 žen a 35 mužů. Celkem bylo využito kapacity 1139 školících míst. Zaměstnanci prohloubili svou kvalifikaci a adaptabilitu a umí lépe vyhovět náročným požadavkům

zákazníků, také jejich stabilita ve firmě se zvýšila. Pro pozice prodavačka/pokladní a vedoucí filiálky byly určeny dva vzdělávací programy, Prodejní dovednosti a MS Outlook.

V současné době není k dispozici žádná výzva, na základě které by mohla společnost podat žádost o přiznání dotace.

Externími programy financované z prostředků evropského sociálního fondu v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR byly:

- **Prodejní dovednosti** – komunikace se zákazníkem, jednání s konfliktním zákazníkem, jednání v obtížných situacích, rozvoj obchodních dovedností, pozitivní přístup při vyřizování reklamací, reprezentace značky dm.
- **MS Outlook** – vytváření a zpracování e-mailových zpráv, atributy, sledování a naléhavost zpráv, správa složek, automatizace práce, tipy a triky pro úsporu času, plánovací nástroje nové generace, elektronický diář, spolupráce aplikace MS Outlook, efektivní využívání vnitřních zdrojů, formuláře pro efektivní plánování.

V obchodním roce 2011/2012 nabízela společnost dm drogerie markt s. r. o. pro pozice prodavačka/pokladní a vedoucí filiálky tyto **interní školení a semináře**:

- Profi Training
- Drogistické vzdělávání
- Němčina pro provoz
- Marketingový trénink
- Nově v dm
- Dm Poradce – Komunikace se zákazníkem
- Dm Poradce
- Bioseminář
- Trainee program

Všechny tyto vzdělávací programy se uskutečnily i v tomto obchodním roce 2012/2013 a jejich popis je uveden níže.

V těchto seminářích využívala společnost k zajištění vzdělávání dm školitele z vlastních řad a řídila se tak zásadou „učit se od sebe navzájem“.

4.2 Školení a semináře v obchodním roce 2012/2013

Společnost dm drogerie markt s. r. o. využívá aktuálně ke vzdělávání svých zaměstnanců jen interní školení a semináře. Oddělení personálního rozvoje vytvořilo tříletou

konceptu vzdělávání ve společnosti a každý půlrok vydává aktuální nabídku programů. Vzdělávání ve společnosti se nyní dělí na odborné workshopy, semináře a další nabídku vzdělávání. V následující tabulce jsou uvedeny všechny vzdělávací programy pro období říjen 2012 – září 2013, určené pro prodavačky/pokladní a vedoucí filiálek.

Tab: 4.1 Školení a semináře v obchodním roce 2012/2013

| Odborné workshopy | | Semináře | Další nabídka |
|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------|--------------------|
| Dm poradce – komunikace se zákazníkem | Dm poradce – Dekorativní kosmetika | PC-Dispo | Němčina pro provoz |
| | | Konečně přes padesát! | |
| Drogistické vzdělávání | Stop krádežím | Úspěšné vedení porad | |
| Marketingový trénink | Trainee program | | |
| Profi Training | Bioseminář | Učeň v dm | |
| Dm poradce – Zdravá výživa | Dm poradce – Ústní a zubní hygiena | | |
| Přírodní kosmetika a bylinky | | | |
| | | Nově v dm | |

Zdroj: vlastní zpracování

Dm poradce – Komunikace se zákazníkem

Tento workshop je určen všem pracovníkům z filiálek, kteří jsou v každodenním kontaktu se zákazníky. Zkušené lektori a lektorky z řad zaměstnanců vedou se školenými pracovníky dialog a sdílejí zkušenosti. Cílem je osvojit si základy komunikace a její význam v jednání se zákazníky. Školení pracovníci sami navrhnou témata, která je z oblasti komunikace nejvíce zajímají nebo cítí, že mají mezery, zároveň si procvičují zásady pasivní obsluhy a pozitivní vyřizování reklamací.

Drogistické vzdělávání

Vzdělávací program probíhá celoročně a je zaměřen na zvýšení odbornosti, orientaci v novinkách drogistického sortimentu nebo schopnosti správně poradit zákazníkovi. Účastníci jsou zaměstnanci filiálek a zákaznické linky. Workshop probíhá formou samostudia a dvou společných setkání, kde je možnost poznat kolegy a kolegyně z jiných filiálek a vyměnit si své zkušenosti. Velmi dobře vypracovaná příručka je rozdělena na 12 kapitol, která zaměstnance provede celou škálou sortimentu společnosti dm drogerie markt s. r. o. V publikaci nalezneme například tyto kapitoly: Bio produkty a Alnatura, Péče o dítě, Péče o

zuby, Dekorativní kosmetika – líčení a typologie, příslušenství, Vlasy, péče a příslušenství, Ochrana proti slunci a další. Průvodce drogistickým vzděláváním je doplněn o vyobrazení konkrétních produktů a na závěr každé kapitoly jsou kontrolní otázky.

Marketingový trénink

Workshop je určen všem vedoucím filiálek a jeho stěžejní oblastí je zvýšit úroveň znalostí z oblasti marketingu a kassamarketingu, z oblasti jednání se zákazníkem nebo vyřizování reklamací.

Profi Training

Profi Training využívají všichni pracovníci filiálek, díky souboru profikaret, které jsou k nalezení na každé prodejně dm. Karty jsou rozděleny na devět tematických kategorií, samozřejmě jsou pravidelně aktualizovány oddělením nákupu. Tematické celky v těchto profikartách jsou: Péče o tělo, Parfumerie, Děti, Zdraví, Domácnost, Zvířata, Foto, Sezóna a Textil. Výhoda tohoto vzdělávacího programu je pravidelné, praktické a časově nenáročné procvičování znalostí týkajících se nabízeného sortimentu a schopností poradit zákazníkovi. Zaměstnanci mohou karty využívat k samostudiu, ke studiu ve dvou nebo v rámci porady na prodejnách. Aby toto vzdělávání bylo efektivní je třeba mu věnovat 10 – 15 minut týdně. Zaměstnanci se z profikaret naučí pouze podstatné věci a budou schopni odpovědět na všechny otázky zákazníků. Profikarta je sestavena tak, že na přední straně je název kategorie a několik otázek. Po otočení kartičky nalezne zaměstnanec správné odpovědi a navíc tipy a triky k danému tématu.

Obr. 4.1 Fotografie profikaret k dm-Profi Training



Zdroj: vlastní zpracování

Dm poradce – Zdravá výživa

Pracovníci filiálek se naučí orientovat ve znalostech o zdravé výživě, potravinových doplncích, potravinové nesnášenlivosti, alergiích a zdravém životním stylu. Tématem také bude sortiment zdravé výživy v dm drogerii mark s. r. o., udržení si vlastní kondice a tělesné hmotnosti správnou životosprávou a vhodným pohybem.

Přírodní kosmetika a bylinky

Prohloubit znalosti o přírodní kosmetice a současně se dozvědět více o účincích a používání bylinných čajů mohou všichni zaměstnanci filiálek na tomto semináři.

Dm poradce – Dekorativní kosmetika

Zaměstnanci filiálek jsou často tázáni na otázky ohledně dekorativní kosmetiky, líčení apod. Díky tomuto workshopu si prohloubí znalosti ze sortimentu dekorativní kosmetiky, získají i praktické dovednosti. Probírána budou témata jako analýza pleti, barevná typologie, použití a působení různých produktů.

Stop krádežím

Tento nový workshop je určen pro vedoucí filiálek. Pomůže jim si osvojit sebevědomé, zodpovědné a zároveň bezpečné chování na prodejně směřující k ochraně majetku zaměstnavatele a zdraví spolupracovníků.

Trainee program

Zástupkyně vedoucí filiálky si prohloubí své odborné znalosti při řízení filiálky, získá zkušenosti s vedením menšího týmu a s organizací jejich práce, rozvíjí své předpoklady, po absolvování programu je schopna převzít funkci vedoucí filiálky.

Bioseminář

Účastníci z řad vedoucích filiálek získají základní znalosti o fungování ekologického zemědělství, jsou seznámeni s důvody proč konzumovat BIO potraviny, ochutnají bioprodukty a získají inspiraci pro vaření.

Dm poradce – Ústní a zubní hygiena

Zaměstnanci filiálek si na tomto workshopu prohloubí znalosti z oblasti ústní a zubní hygieny, poznají sortiment a budou umět odborně poradit v této problematice.

Konečně přes padesát!

Tento program je určen pro pracovníky nad padesát let, kteří si formou přednášek, rozhovorů, vytvořením akčního plánu uvědomují své možnosti, jak se vypořádat s úbytkem sil, jak si udržet zdraví, elán a optimismus. Zaměstnanci mají zároveň možnost se potkat se svými vrstevníky a podělit se s nimi o představy a zkušenosti. Dozvědí se jak předávat nabyté odborné znalosti a získané praktické zkušenosti mladším spolupracovníkům.

Nově v dm

Noví zaměstnanci centrály, centrálního skladu a vedoucí filiálek se díky semináři dozvědí o historii firmy, firemní kultuře, struktuře firmy, činnostech jednotlivých oddělení nebo značce dm. Noví pracovníci mají možnost na tomto setkání poznat své kolegy a vybudovat si dobré pracovní vztahy.

PC-Dispo

Seminář pro zástupce/-kyně vedoucích filiálek a nové vedoucí filiálek, který umožní dokonale porozumět práci s PC-Dispem.

Učeň v dm

Uční, kteří vykonávají svou praxi v dm drogerii mark s. r. o., mají možnost se zúčastnit tohoto semináře, který je seznámí s historií a vývojem společnosti, firemní kulturou, příručkou „Zde jsem člověkem“, nabídkou vzdělávání a činnostmi jednotlivých oddělení.

Úspěšné vedení porad

Jak správně vést porady, jaké jsou kompetence moderátora a jakou má zodpovědnost vůči účastníkům porady jsou důležité informace pro manažery, vedoucí oddělení, vedoucí směn / skupin a vedoucí filiálek. To vše se dozvědí na tomto semináři, také zjistí jaké jsou moderační metody, rétorické nástroje či přesvědčovací techniky. Samozřejmě si vše následně prakticky procvičí.

Němčina pro provoz

Tento seminář je určen pro všechny, kdo si chtějí prohloubit nebo procvičit své znalosti němčiny. Jedná se o celoroční e-learningový program, který je zaměřen na slovní zásobu z prostředí drogerie a komunikace se zákazníkem. Dvakrát do roka se koná setkání účastníků a lektorů jazykové školy. Je tudíž na každém zaměstnanci, kolik času studiu věnuje.

4.3 Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Vzdělávací programy ve společnosti dm drogerie markt s. r. o. vycházejí ze strategických potřeb firmy a je myšleno zejména na efektivitu každé koruny vynaložené na vzdělávání a rozvoj. Firma se snaží zaujmout zaměstnance různorodými programy a vzbudit v nich aktivní přístup. Cílem vzdělávacích programů není pouze získávání nových poznatků. Semináře a workshopy jsou i místem setkání a seznámení s lidmi z jiných oddělení a filiálek a posílení sounáležitosti s firmou.

Při vzdělávání se může dm Česká republika spolehnout také na podporu ze strany rakouských kolegů a pomoci mohou i jednotliví zaměstnanci svými nápady a podněty, které společnost implementuje, pokud by to mohlo být přínosem.

4.3.1 Analýza a identifikace potřeb vzdělávání

Ve společnost dm drogerie markt s. r. o. slouží k analýze a identifikaci potřeb vzdělávání:

- a) Sociální bilance – údaje o počtu zaměstnanců, vzdělanostní struktuře, věkové struktuře, apod. Vypracovává se 1x ročně.
- b) Struktura firmy.
- c) Popisy funkcí a požadavky na funkce.
- d) Výsledky hodnotících rozhovorů (1x ročně).
- e) Databáze absolventů jednotlivých vzdělávacích programů 2000 – 2012.
- f) Průzkum názorů mezi spolupracovníky dm z roku 2010 „Zde jsem člověkem, zde si váží mého názoru“. V květnu 2013 proběhne vyhodnocení nového průzkumu.

4.3.2 Plánování vzdělávání

Plán vzdělávacích programů se vypracovává s výhledem na tři roky a odpovídá strategickým záměrům firmy. Upřesňuje se pro každý obchodní rok – finanční náklady, personální zdroje atd. Termíny se aktualizují v pololetně vydávaném „Katalogu vzdělávacích programů“, který má k dispozici každý zaměstnanec a navíc je umístěn na firemním intranetu.

Společnost velmi pečlivě plánuje koncept vzdělávání. Při sestavování programu vzdělávacích seminářů a školení se vychází z hodnocení proběhlých seminářů od samotných účastníků, požadavků na oddělení personálního rozvoje a z firemní strategie pro nastávající období. Vše má na starost tým personálního rozvoje, označovaný jako PE-tým (z německého Personalentwicklung). V oddělení personálního rozvoje nalezneme tyto pozice:

Vedoucí resortu lidských zdrojů

- aktivně se podílí na tvorbě a realizaci systému vzdělávacích programů,
- stanovuje termíny konání interních seminářů a školení,
- má přehled o nových impulzech v oblasti vzdělávání.

Vedoucí skupiny personálního rozvoje

- aktivně se podílí na náplni interních seminářů, připravuje přednášky, cvičení a je zároveň školitelem / školitelkou.

Odborný pracovník PE

- má přehled o celkové nabídce programů, vyhodnocuje procesy a rozvíjí je,
- je zodpovědný za sjednocení postupů při interních seminářích,
- organizačně zajišťuje jednotlivé vzdělávací programy.

Administrativní pracovník PE

- podporuje celkovou komunikaci, představuje administrativní podporu pro oddělení PE,
- aktivně se podílí na náplni interních seminářů, připravuje přednášky a je zároveň školitelem / školitelkou.

PE-tým

- členové přispívají k realizaci systémů vzdělávání ve společnosti,
- podílí se na plánování nabídky vzdělávacích programů na nový obchodní rok.

Vedoucí semináře

- vybírá si konkrétní termín konání svého semináře,
- spolupracuje s oddělením PE v přípravné fázi samotného semináře,
- má na starost všechny pomůcky, hodnocení semináře, prezenční listiny, nákladovou tabulku a dodržuje stanovený rozpočet.

Odborný manažer PE

- působí jako moderátor a / nebo školitel v interních vzdělávacích programech,
- zprostředkovává informační tok a vnímá potřeby vlastního resortu / regionu.

4.3.3 Realizace vzdělávacích programů

Koncept vzdělávání v dm drogerii markt s. r. o. je zaměřen na rozvoj pracovních, sociálních či kulturních procesů. Zaměstnanci si mohou každoročně vybírat z přibližně dvaceti různých seminářů a školení ve čtyřiceti různých termínech. Obsah je přizpůsoben konkrétním požadavkům jednotlivých cílových skupin.

„Katalogu vzdělávacích programů“ obsahuje přesný harmonogram vzdělávací akce. Zaměstnanci zde naleznou informace jak se přihlásit, termín a místo konání, pro koho je vzdělávací akce doporučena, obsah odborného workshopu či semináře, kdo akci povede nebo je za ni zodpovědný. V další publikaci, kterou dm drogerie markt s. r. o. vydala se zaměstnanci dozvědí pravidla pro cestovné, stravné, ubytování nebo písemnou komunikaci s účastníky a odbornými manažery personálního rozvoje.

Kromě zákonem stanovených školení (PO, BOZP, řidiči) není určeno, že by se během jednoho roku musel zaměstnanec zúčastnit nějakého školení. Prozatím vypadá vyhodnocení tak, že se průměrně účastní jeden zaměstnanec jednoho dne školení za jeden obchodní rok. To však neznamená, že se účastní všichni, ale někdo vícekrát. Při evaluaci pomocí tohoto ukazatele došlo k sečtení počtu dnů realizovaných školení za obchodní rok a podělení počtem aktivních zaměstnanců v daném obchodním roce. Lze říci, že zaměstnanci na pozicích prodáváčka/pokladní a vedoucí pobočky se účastní školení častěji než jiné skupiny zaměstnanců.

Podklady k jednotlivým vzdělávacím programům mají k dispozici školitelé. Vzdělávací programy jsou koncipovány tak, aby byly vhodné rozvoji drogistických znalostí s přímým vztahem k provozu a praktické činnosti na filiálkách.

4.3.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Společnost dm drogerie markt s. r. o. si uvědomuje, že vyhodnocování vzdělávacího programu je komplexní proces, jenž se snaží měřit celkové přínosy a náklady tohoto programu. Společnost využívá hodnotící dotazníky od všech účastníků. Tyto dotazníky se vyplňují ihned po skončení vzdělávací akce, aby měly co největší vypovídací charakter. Formulář hodnocení semináře / školení je součástí přílohy (č. 1). Je také využívána zpětná vazba zhruba po třech měsících od konání vzdělávacího programu, jenž jednou až třemi otázkami zjišťuje, jak se projeví poznatky nabyté během semináře / školení v pracovní činnosti.

4.4 Analýza dotazníkového šetření

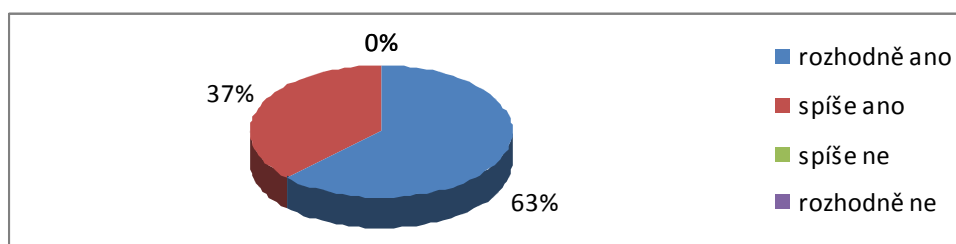
Současný stav vzdělávání a rozvoje zaměstnanců byl ve společnosti dm drogerie markt s. r. o. zjišťován pomocí dotazníků. Před tím, než byl vytvořen konečný soubor otázek pro zaměstnance společnosti, byl stanoven cíl, kterého měl tento průzkum dosáhnout. Hlavním cílem bylo poznat názory, spokojenost a postoje zaměstnanců na vzdělávání a rozvoj probíhající ve společnosti, dozvědět se jaká je oblíbenost školení u zaměstnanců, vztah k organizaci, možnost využití získaných znalostí a dovedností při pracovní činnosti, preference metod vzdělávání nebo budoucí potřeby vzdělávání.

Dotazník obsahoval 22 otázek spojených se vzděláváním a rozvojem ve společnosti a dalších 5 identifikačních otázek, sloužících ke zjištění pohlaví, věku, pracovní pozice, dosaženého vzdělání a počtu let odpracovaných ve společnosti. Základní soubor zahrnoval 1.107 zaměstnanců a výběrový soubor 210 zaměstnanců. Připraveno bylo tedy 210 kopií, které byly za pomoci oblastních manažerek distribuovány do zhruba 42 filiálek společnosti. Každá pobočka obdržela odpovědní obálku a individuálně je zasílala zpět. Návratnost dotazníku byla 79 %, přesně 166 vyplněných dotazníků bylo zpracováno pro analýzu dotazníkového šetření. Dotazníky vyplňovaly pouze ženy, tudíž následující šetření je zpracováno v ženském rodě.

Výzkum se konal v období březen – duben 2013. Vzor dotazníku je uveden v příloze č. 2 této práce a průvodní dopis pro oblastní manažerky v příloze č. 3.

1. Jste spokojen(a) s rozsahem a obsahem vzdělávacích aktivit ve Vašem podniku?

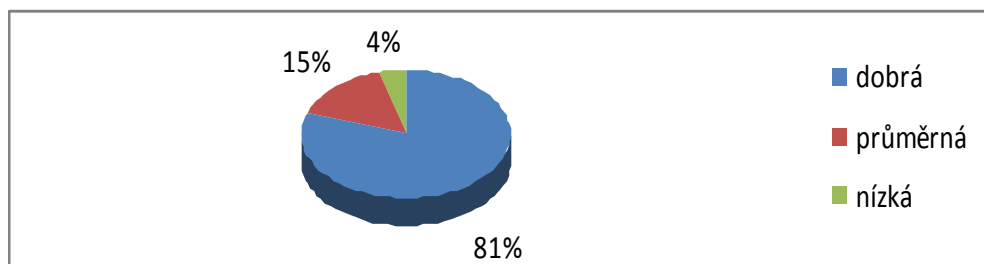
Graf 4.1 Spokojenost s rozsahem a obsahem vzdělávacích aktivit.



Z výsledků první otázky je patrné, že všechny dotazované zaměstnankyně (tj. 100 %) jsou spokojeny s rozsahem a obsahem vzdělávacích aktivit ve společnosti dm drogerie markt s. r. o., takže lze usuzovat, že prodavačky/pokladní a vedoucí pobočky mají kladný názor na úroveň firemního vzdělávání. V číslech to znamená, že 63 % respondentek (tj. 104) je rozhodně spokojeno se současným stavem vzdělávání ve společnosti a 37% respondentek (tj. 62) spíše spokojeno.

2. Jaká je podle Vašeho názoru odborná úroveň školitelů?

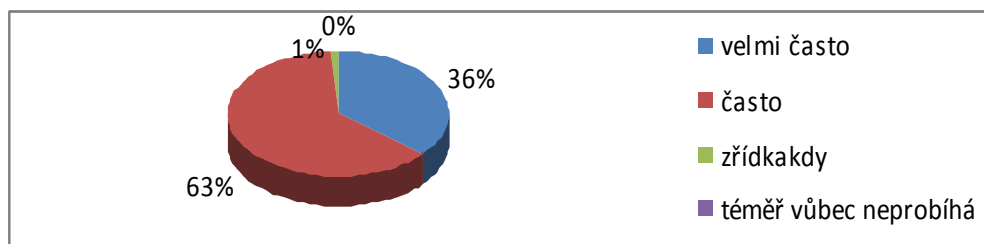
Graf 4.2 Spokojenost s odbornou úrovní školitelů.



Pouze 30 zaměstnankyň (tj. 15 %) považuje odbornou úroveň školitelů za průměrnou a 8 (tj. 4 %) za nízkou. Nejvíce respondentek, přesně 158 (tj. 81 %), si myslí, že školitelé mají dobré znalosti, aby mohli vzdělávat zaměstnance a poskytovat jim své vědomosti.

3. Vzdělávání v dm drogerii markt s. r. o. podle Vašeho názoru probíhá?

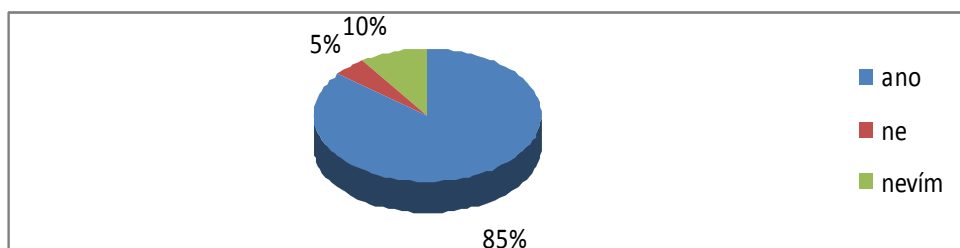
Graf 4.3 Četnost vzdělávání ve společnosti



Tato otázka měla zjistit, jaký názor mají zaměstnanci na četnost vzdělávacích akcí ve společnosti. Podle zaměstnankyň společnosti probíhá vzdělávání často, 63 % (tj. 104), až velmi často, 36 % (tj. 60). Odpověď zřídka zvolilo jen 1 % zaměstnankyň (tj. 2). Nikdo z dotázaných respondentů nezvolil možnost téměř vůbec neprobíhá. Z toho lze usuzovat, že vzdělávání v organizaci opravdu probíhá a je časté.

4. Domníváte se, že je vzdělávání důležité pro výkon Vaší práce?

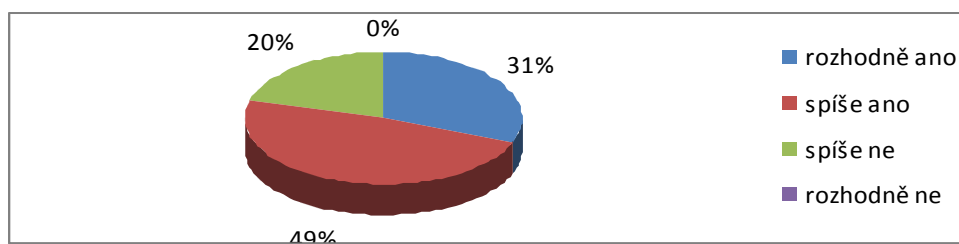
Graf 4.4 Důležitost vzdělávání pro výkon práce



142 zaměstnankyň (tj. 85 %) odpovědělo, že pro výkon jejich práce je třeba se vzdělávat, 16 zaměstnankyň (tj. 10 %) to nedokázalo posoudit a pouze 8 respondentek (tj. 5 %) si myslí, že výkon jejich práce se vzděláváním nesouvisí. Z toho vyplývá, že zaměstnanci si možnosti vzdělávat se cení a považují ji za přínosnou.

5. Máte možnost kariérového postupu při zvyšování kvalifikace?

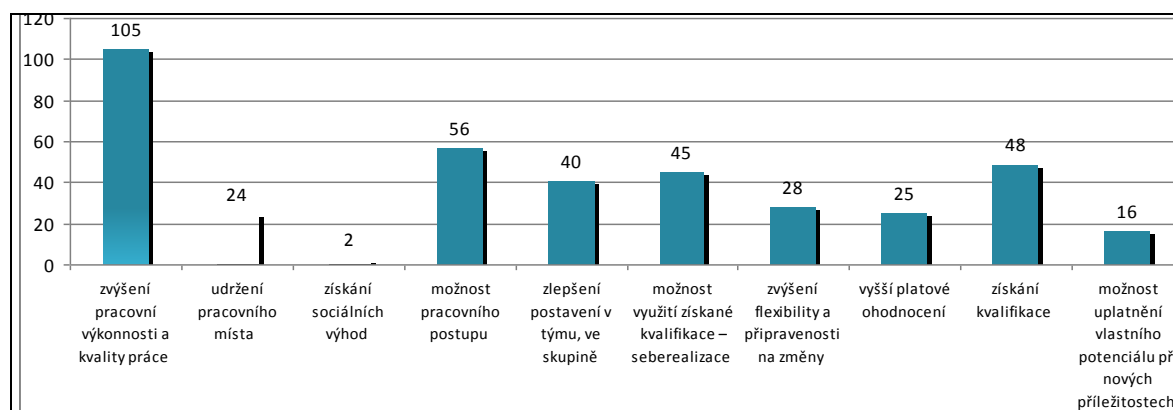
Graf 4.5 Vztah kariérového postupu a kvalifikace



Převážná většina zaměstnankyň (tj. 132, 80 %) si myslí, že díky zvyšování kvalifikace, je ve společnosti dm drogerie markt s. r. o. možný kariérový postup. 34 zaměstnankyň (tj. 20 %) odpovědělo, že možnost postupu při zvyšování kvalifikace spíše není, avšak většinou takto odpovídaly zaměstnankyně, které jsou ve společnosti méně než jeden rok nebo maximálně do pěti let. Toto lze hodnotit velmi kladně, protože tato situace může působit jako velký motivační faktor pro zaměstnance.

6. Jaký je Váš motiv pro vzdělávání? (můžete označit max. 3 odpovědi)

Graf 4.6 Nejčastější motivy ke vzdělávání

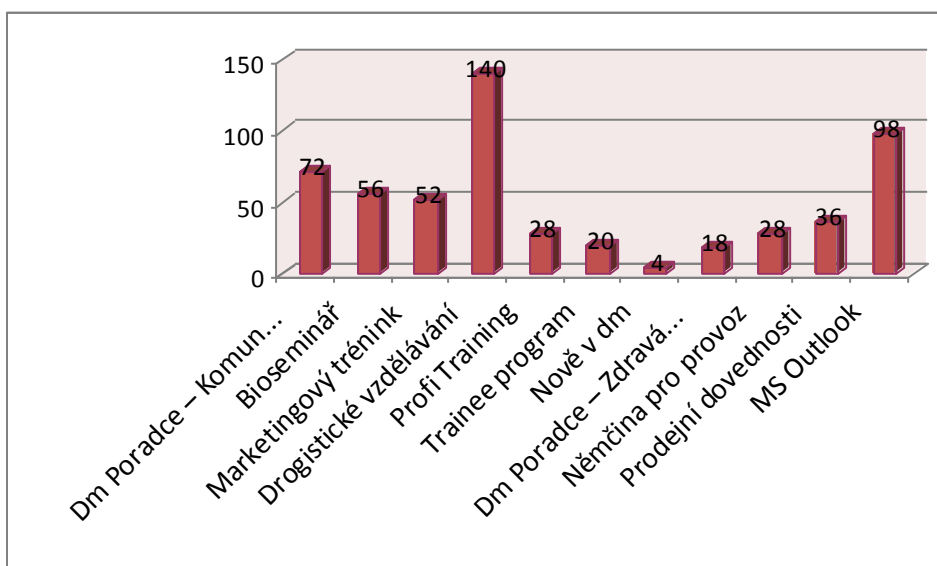


Z odpovědí na tuto otázku bylo zjištěno, že hlavním motivem pro vzdělávání je možnost zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce (tj. 105), jenž je následována možností pracovního postupu (tj. 56). Mezi další důležité motivy patří získání kvalifikace (tj. 48), seberealizace (tj. 45), nebo zlepšení postavení v týmu či skupině (tj. 40). Méně motivující je pro respondenty zvýšení flexibility a připravenosti na změny (tj. 28), udržení pracovního

místa (tj. 24) nebo vyšší platové ohodnocení (tj. 25). Pouze 16krát byla označena možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech a 2x získání sociálních výhod. Tyto výsledky mohou být ovlivněny přesvědčením respondentů o tom, že vidí souvislost mezi vzděláváním a pracovním postupem a naopak nevidí souvislost mezi získáním sociálních výhod či vyššího platového ohodnocení a vzděláváním.

7. Jakých kurzů či vzdělávacích programů jste se dosud účastnil/a?

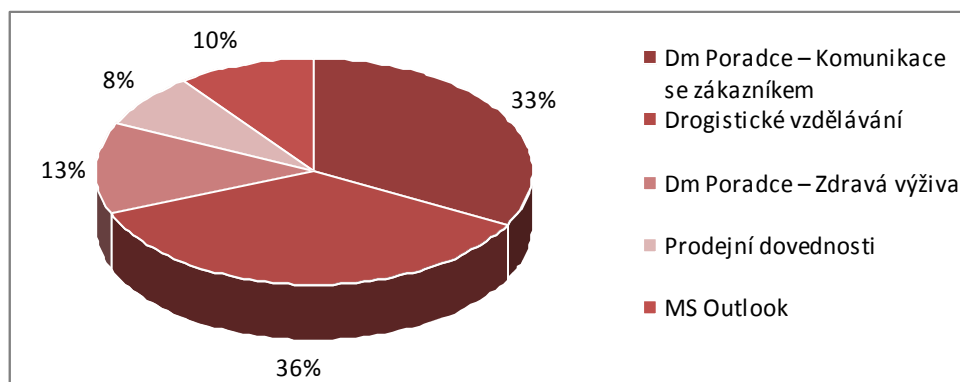
Graf 4.7 Nejčastěji navštěvované vzdělávací programy



V minulých letech se nejvíce zaměstnankyň zúčastnilo a nejvíce zájem byl o workshop Drogistické vzdělávání (140 zaměstnankyň), Dm poradce – Komunikace se zákazníkem (72 zaměstnankyň) a MS Outlook (98 zaměstnankyň). Vzhledem k tomu, že odpovídalo 166 zaměstnankyň, tak i ostatní workshopy a semináře jsou hojně navštěvované. Přes 50 odpovídajících navštívilo Bioseminář a Marketingový trénink, 36 zaměstnankyň Prodejní dovednosti, 28 zaměstnankyň Profi Training a Němčinu pro provoz, 20 respondentek Trainee program, 18 respondentek Dm poradce – Zdravá výživa a 4 respondentky workshop Nově v dm.

8. Pokud jste absolvoval(a) více vzdělávacích kurzů (školení), který považujete za nejpřínosnější pro Vaši pozici?

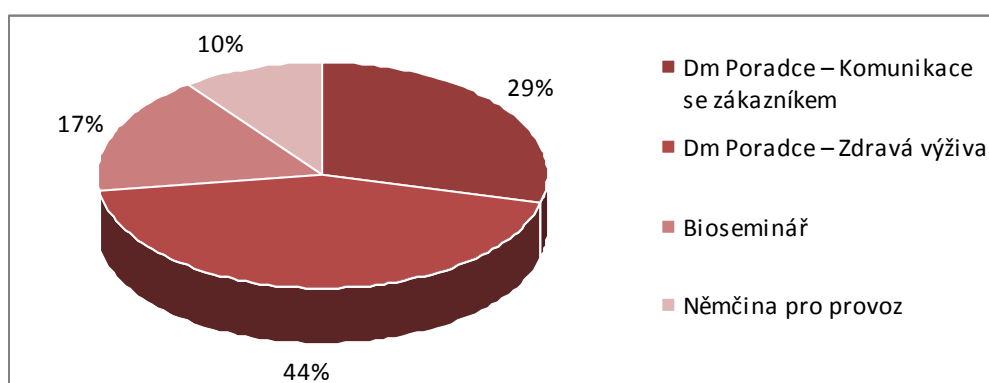
Graf 4.8 Nejpřínosnější kurzy



Otázka č. 8 patřila mezi otázky otevřené, kde mohli respondenti vypsát, které vzdělávací akce považují za nejpřínosnější. Tuto možnost využilo 128 odpovídajících (tj. 77,1 %). Nejvíce ceněným workshopem s 46 hlasy (tj. 36 %) je Drogistické vzdělávání, následováno Dm poradcem – Komunikace se zákazníkem s 42 hlasy (tj. 33 %) a Dm poradcem – Zdravá výživa s 17 hlasy (tj. 13 %). 13 respondentek (tj. 10 %) si nejvíce cení kurzu MS Outlook a 10 respondentek (tj. 8 %) kurzu Prodejní dovednosti. Z výsledků lze nabýt dojmu, že Dm poradci jsou velmi dobrým tahem, společnost by v nich měla určitě pokračovat.

9. Kterého z výše zmíněných vzdělávacích kurzů se chcete v tomto roce zúčastnit?

Graf 4.9 Zájem o kurzy v tomto roce

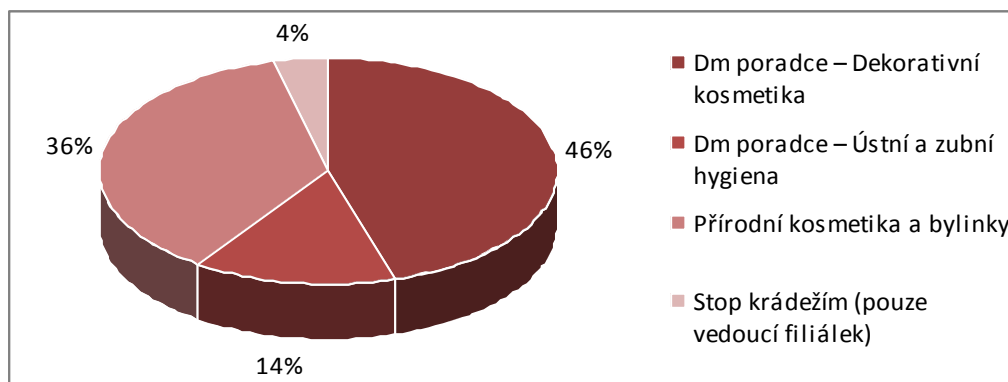


Na další otevřenou otázku odpovědělo pouze 59 osob (tj. 35,5 %). Ostatní zaměstnankyně buď nemají zájem o žádnou z předešlých školicích akcí nebo si vybraly některou z nově zařazených akcí nebo nedokázaly odpovědět. Z těchto odpovědí vyplývá, že největší zájem je o Dm poradce – Zdravá výživa (tj. 26 zaměstnankyň, 44 %) a Dm poradce –

Komunikace se zákazníkem (tj. 17 zaměstnankyň, 29 %), Bioseminář (tj. 10 zaměstnankyň, 17 %) a Němčinu o provoz (tj. 6 zaměstnankyň, 10 %).

10. Který z nových workshopů by jste rád(a) absolvoval(a)? Termín konání duben – září 2013.

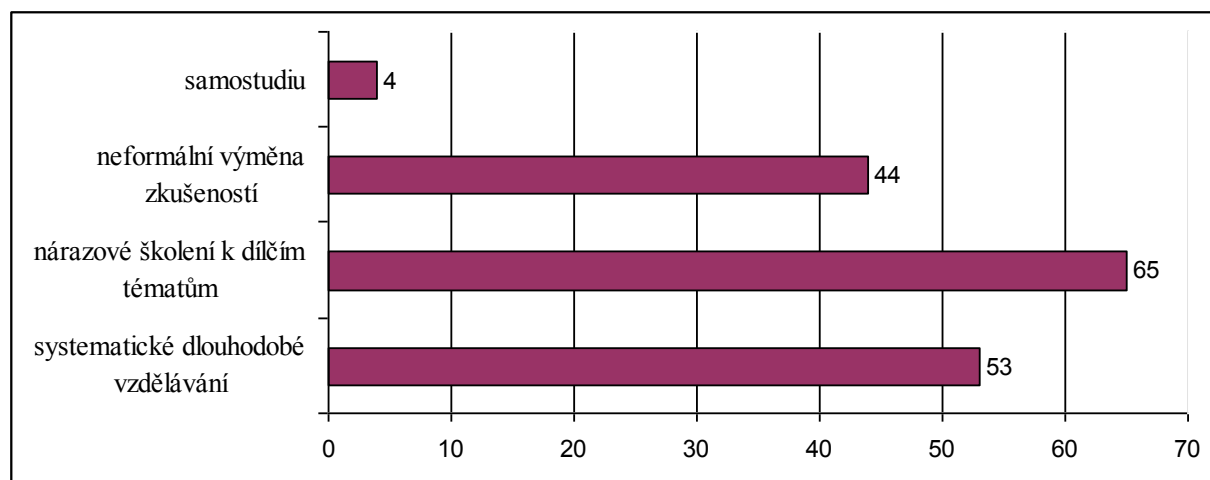
Graf 4.10 Zájem o nově vzniklé workshopy



Od dubna startují 4 nové workshopy, na které se zaměstnanci mohli přihlásit. 3 z nich jsou určeny pro všechny zaměstnance filiálek 1 pouze pro vedoucí. Pokud by záleželo pouze na dotázaných zaměstnankyních, nejvíce by byl navštěvován workshop Dm poradce – Dekorativní kosmetika, kde by se sešlo 72 z 166 respondentek (tj. 46 %), na workshupu Přírodní kosmetika a bylinky 48 zaměstnankyň (tj. 36 %) a Dm poradce – Ústní a zubní hygiena by navštívilo 39 zaměstnankyň (tj. 14 %). 7 vedoucích poboček (tj. 4 %) projevilo zájem o kurz Stop krádežím.

11. Jakému typu vzdělávání dáváte přednost?

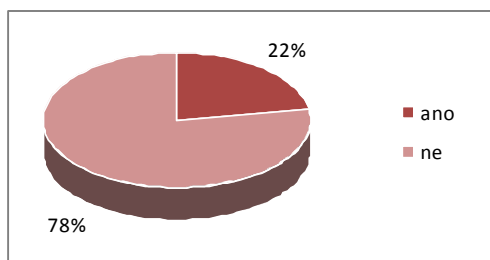
Graf 4.11 Preferovaný typ vzdělávání



Zaměstnankyně vyplňující tento dotazník nejvíce preferují nárazové školení (tj. 65 zaměstnankyň, 39 %), jenž společnost dm drogerie markt s. r. o. využívá nejčastěji. 53 zaměstnankyň (tj. 32 %) by však více ocenilo systematické dlouhodobé vzdělávání a 44 zaměstnankyň (tj. 27 %) neformální výměnu zkušeností. Pouze čtyřem prodavačkám/pokladním (tj. 2 %) by vyhovovalo samostudium.

12. Využíváte ve Vaší profesi znalosti cizího jazyka?

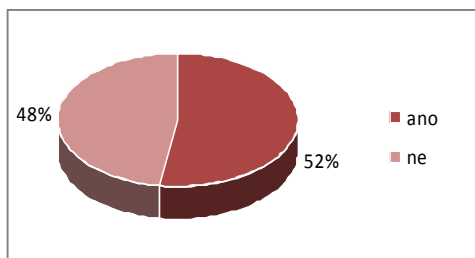
Graf 4.12 Využívání cizího jazyka na pozici prodavačka/pokladní a vedoucí pobočky



Úkolem otázky bylo zjistit, jak často se zaměstnanci poboček setkávají s cizími jazyky. Z grafu vyplývá, že naprostá většina, přesně 129 zaměstnankyň (tj. 78 %), nepřichází do styku se zákazníky nehovořící česky, pouze 37 respondentek (tj. 22 %) výjimečně cizí jazyk použije. Jedná se především o zaměstnankyně z velkých měst.

13. Měl(a) by jste zájem v rámci vlastního rozvoje o možnost výuky anglického jazyka?

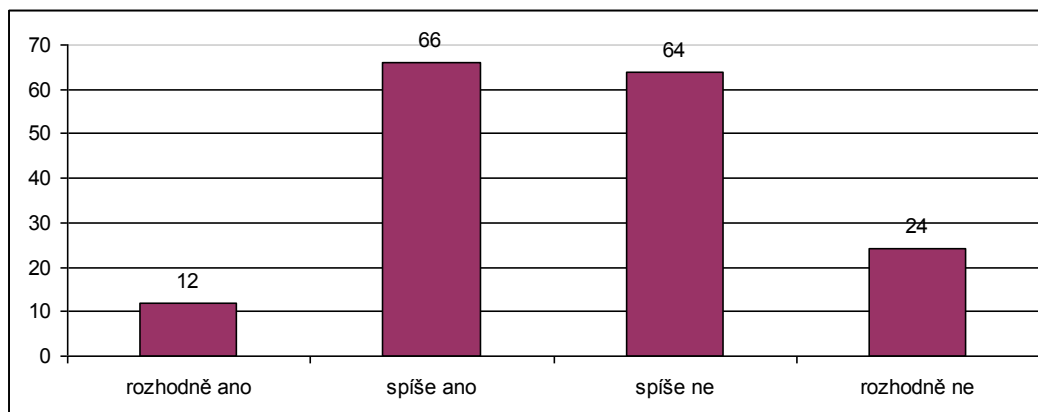
Graf 4.13 Zájem o výuku anglického jazyka



Mateřský jazyk společnosti je němčina, avšak pozice prodavačka/pokladní nebo vedoucí filiálky ji nemusí ovládat, aby mohly vykonávat svou profesi. Z předešlé otázky vyplývá, že není potřeba ovládat ani jiný cizí jazyk, avšak větší polovina tázaných zaměstnankyň, přesně 87 osob (tj. 52 %), projevila zájem naučit se anglický jazyk pro svou vlastní potřebu. 79 zaměstnankyň (tj. 48 %) nemá zájem o výuku angličtiny.

14. Byl(a) by jste ochoten / ochotna se finančně podílet na výuce anglického jazyka?

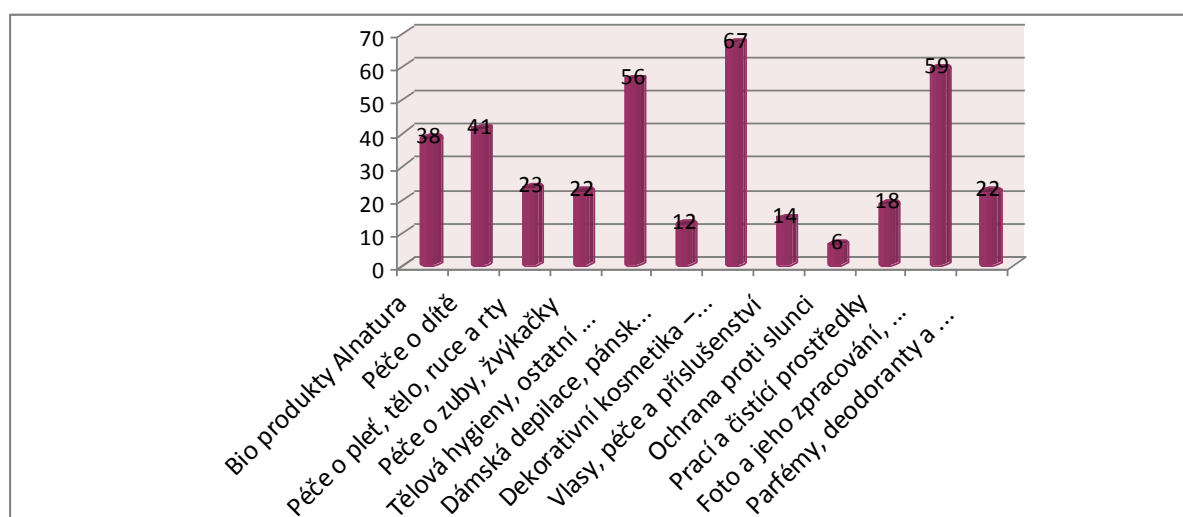
Graf 4.14 Ochota zaměstnanců finančně se podílet na výuce anglického jazyka



Výsledky této otázky korespondují s otázkou předešlou, opět zhruba polovina zaměstnankyň (tj. 88, 53 %) by byla ochotna a 78 zaměstnankyň (tj. 47 %) naopak nebyla ochotna finančně přispět například na kurz angličtiny.

15. Pokud jste již absolvoval/-a Drogistické vzdělávání, je některá kapitola, ve které cítíte, že máte mezery a potřebujete doškolení? (můžete označit více odpovědí)

Graf 4.15 Zájem respondentů o doškolení v rámci kapitol workshopu Drogistické vzdělávání

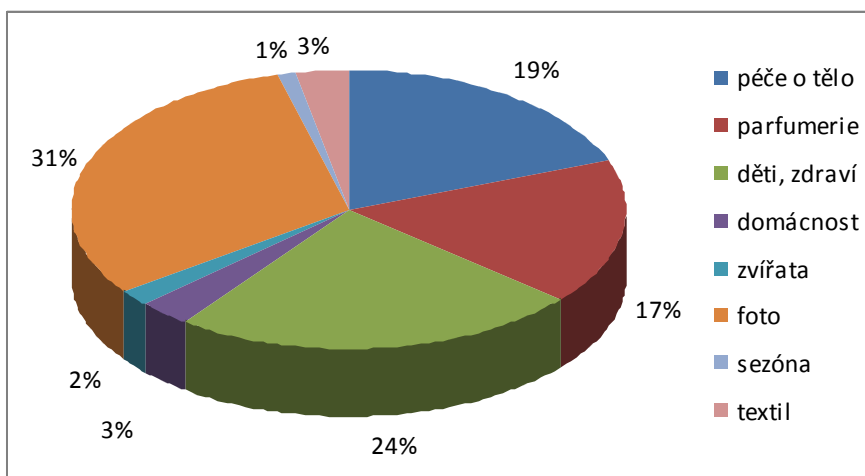


Cílem otázky bylo zjistit, které oblasti mohou být pro zaměstnance obtížnější k pochopení a orientaci, necítí se v nich jisti při rozhovoru se zákazníky, neovládají jejich sortiment nebo potřebují další dodatečné informace. 69 % dotazovaných označilo alespoň 1 možnost, 27 % označilo 2 a více možností. 67 respondentek uvedlo, že určité mezery má v Dekorativní kosmetice – líčení a typologie, příslušenství, proto je moc užitečné, že v období duben až září 2013 bude probíhat workshop dm poradce – Dekorativní kosmetika. Dále

nejvíce zaměstnankyň by ocenilo doškolení v oblasti Foto a jeho zpracování, technické zboží, papír, svíčky, aromaterapie, krmivo pro zvířata, přesně 59 osob, Tělová hygieny, ostatní hygiena, 56 osob, Péče o dítě, 41 osob a Bio produkty Alnatura, 38 osob. V ostatních oblastech se většinou zaměstnankyně orientují dobře.

16. Pokud jste již absolvoval/-a workshop Profi Training (samostudium Profikaret), je některá oblast, ve které cítíte, že máte mezery a potřebujete doškolit? (můžete označit více odpovědí)

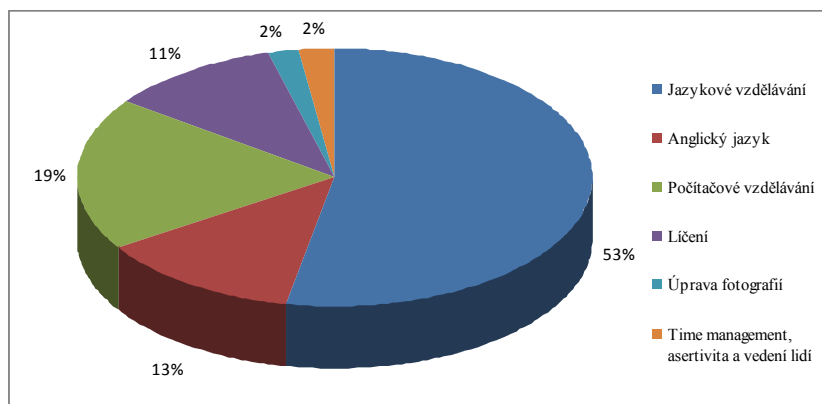
Graf 4.16 Zájem respondentek o doškolení v rámci oblastí workshopu Profi Training



Tak jako v předchozí otázce, byla snaha zjistit oblasti, ve kterých mají zaměstnanci nedostatky. Necelých 65 % zaměstnankyň označilo alespoň 1 odpověď, 26 % označilo 2 a více odpovědí. Z těchto oblastí se opět foto dostává do popředí zájmů o doškolení s 61 hlasy (tj. 31%), následováno oblastí dětí, zdraví s 47 hlasy (tj. 24 %), péčí o tělo s 38 hlasy (tj. 19 %) a parfumerie s 33 hlasy (tj. 17%). Ostatní 4 oblasti nedostaly více než 6 hlasů (celkově 9 %), tudíž zde větší nedostatky nejspíš nejsou.

17. Pokud by organizace měla dostatek finančních prostředků pro Vaše vzdělávání, v čem by jste se chtěl(a) vzdělávat?

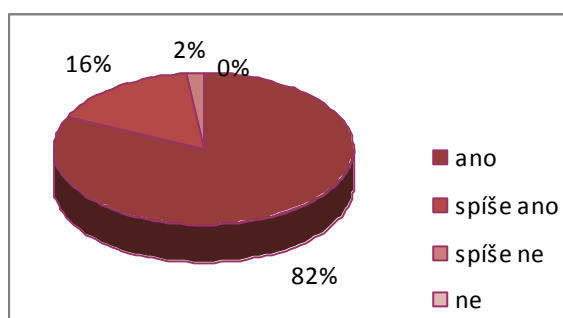
Graf 4.17 Zájem o oblasti vzdělávání při možnosti výběr



V této poslední otevřené otázce, byl dán zaměstnancům prostor, pro vyjádření svých potřeb vzdělávání. Tuto potřebu využilo sice jen necelých 29 % zaměstnankyň, přesně 48 osob, avšak odpovědi se často opakovaly. 25 respondentek (tj. 53 %) v případě možnosti výběru vzdělávání, by zvolilo jazykové vzdělávání, 6 odpovídajících (tj. 13 %) odpovědělo konkrétně anglický jazyk, 9krát (tj. 19 %) zazněla možnost počítačového vzdělávání, 5krát (tj. 11 %) líčení a jedenkrát (tj. 2%) zazněla odpověď úprava fotografií a time management, asertivita a vedení lidí.

18. Jste dostatečně informování o probíhajících seminářích a vzdělávacích programech?

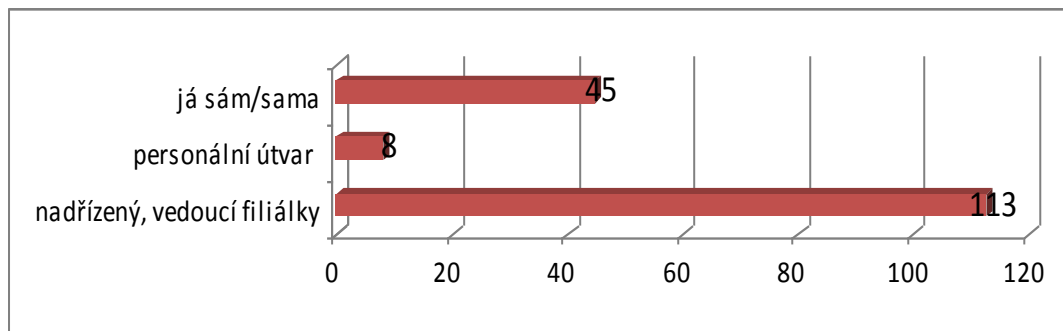
Graf 4.18 Informovanost o probíhajících seminářích a programech



Celých 82 % zaměstnankyň, což je 136 osob, má díky katalogu vzdělávacích programu, zcela jasnou představu o aktuálních seminářích a vzdělávacích programech, 27 respondentek (tj. 16 %) odpovědělo spíše ano, takže se také velmi dobře orientují. Pouze 3 odpovídající (tj. 2 %) nemají potřebné informace, avšak zde nevidím nedostatek na straně společnosti, která distribuuje katalog vzdělávacích programů každému zaměstnanci a navíc ho pro přehlednost a jednoduchost dohledání, uvádí na svém intranetu v elektronické podobě.

19. Kdo rozhoduje o zařazení do kurzu či vzdělávacího programu?

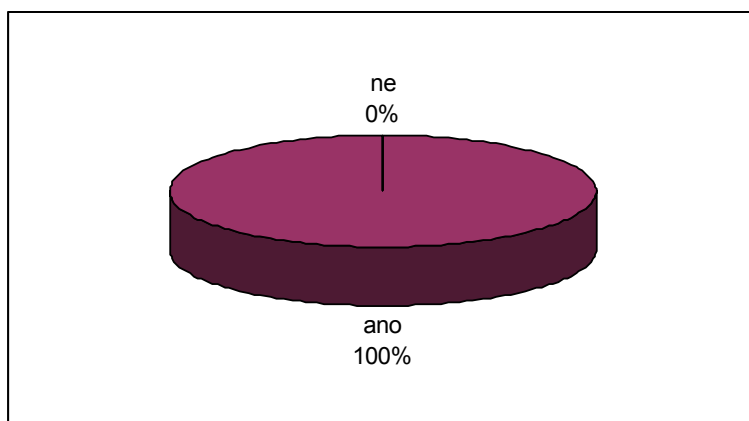
Graf 4.19 Osoba nebo útvar navrhující zaměstnance do vzdělávacího programu



Ve společnosti dm drogerie markt s. r. o. většinou nadřízený navrhuje zaměstnance na určité workshopy a semináře, většinou po dohodě s podřízeným. Tuto možnost zvolilo 113 respondentek (tj. 68 %). Některé zaměstnankyně se mohou navrhnout samy, takto odpovědělo 45 respondentek (tj. 27 %), a pokud se nejedná o vedoucí pobočky, zaměstnankyně to opět vždy s vedoucím konzultují. Také se může stát, že personální útvar vidí u zaměstnance potřebu doškolení, tudíž jej navrhne k účasti na školení. Danou možnost zvolilo 8 zaměstnankyň (tj. 5 %).

20. Máte možnost sdělovat své vzdělávací potřeby svému nadřízenému / personálnímu útvaru?

Graf 4.20 Možnost sdělování vzdělávacích potřeb nadřízenému / personálnímu útvaru



Velmi zajímavá informace je, že všech 166 odpovídajících zaměstnankyň (tj. 100 %), se může obrátit na své nadřízené nebo k personálnímu útvaru, pokud cítí nějakou vzdělávací potřebu. Na základě této informace nadřízený navrhne zaměstnance na určité školení, dá mu vhodné podklady pro doplnění informací nebo mu nejasnou problematiku osobně nebo v zastoupení odborníka vysvětlí.

21. Využíváte poznatky nabyté vzděláváním v praxi ve společnosti dm drogerie markt s. r. o.?

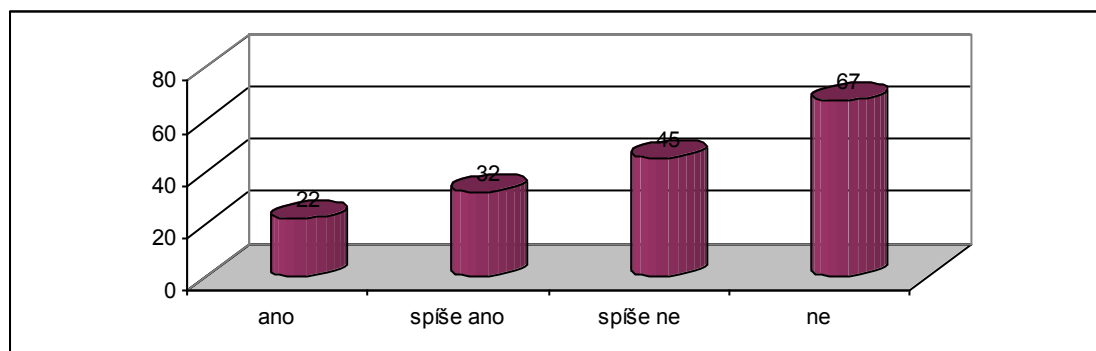
Graf 4.21 Využití poznatků v praxi



Z grafu je patrné, že dotazované zaměstnankyně (tj. 159, 96 %) využívají nabyté poznatky v každodenní praxi a tím pádem věří, že podnikové vzdělávání je smysluplné a užitečné. Pouze 7 respondentek (tj. 4 %) si myslí, že znalosti v praxi nevyužívají.

22. Je vaše finanční ohodnocení spojeno s nově získanými znalostmi a dovednostmi?

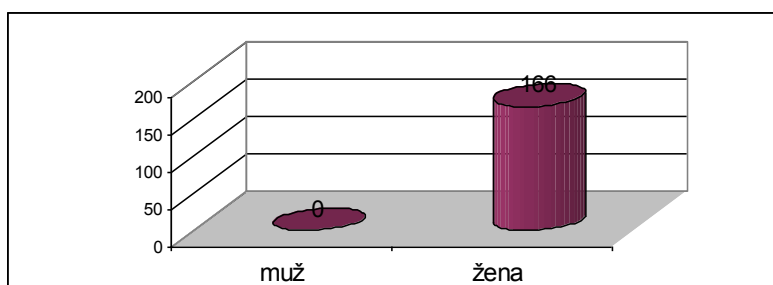
Graf 4.22 Spojitost mezi finančním ohodnocením a získanými znalostmi a dovednostmi



Většina dotazovaných zaměstnankyň (tj. 112 zaměstnankyň, 67 %) nevidí žádnou souvislost mezi finančním ohodnocením a nově získanými znalostmi a dovednostmi. Pouze 54 zaměstnankyň (tj. 33 %) odpovědělo ano nebo spíše ano.

23. Vaše pohlaví je?

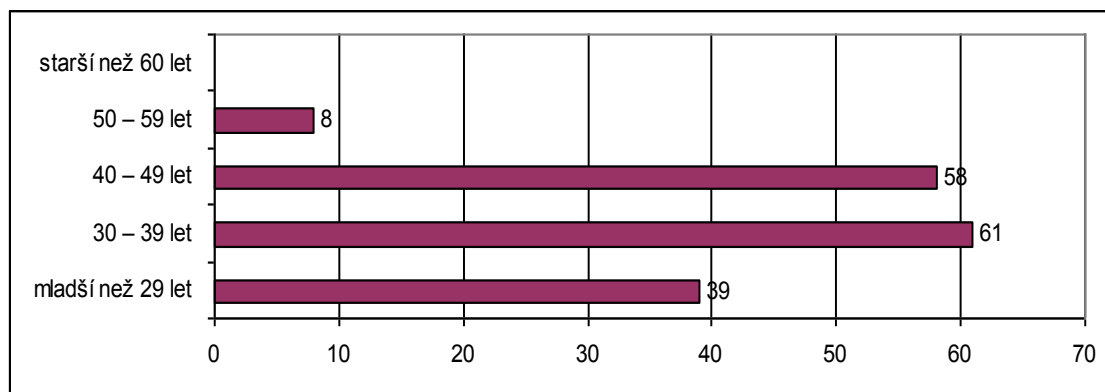
Graf 4.23 Pohlaví respondentek



Tento dotazník vyplňovaly pouze ženy pracující na pozici prodavačka/pokladní a vedoucí pobočky, přesně 166 žen (tj. 100 %).

24. Kolik je Vám let?

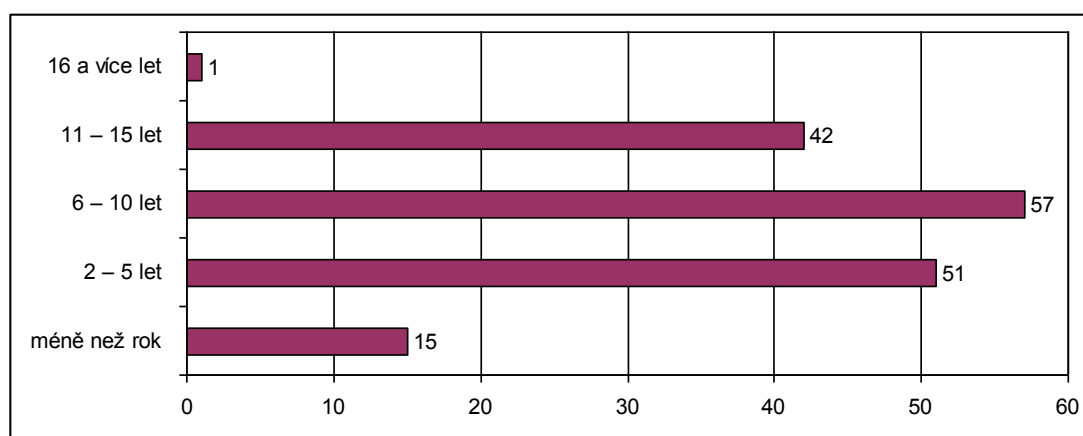
Graf 4.24 Věková struktura zaměstnankyň



Dotazníkové šetření provádělo 61 žen (tj. 37 %) ve věku 30 – 39 let, 58 žen (tj. 35 %) ve věku 40 – 49 let, 39 zaměstnankyň (tj. 23 %) mladších 29 let a 8 žen (tj. 5 %) ve věku 50 – 59 let. Věková struktura odpovídá i informaci, že společnost na českém trhu působí 21 let a zaměstnankyň jsou ve společnosti dlouhodobě zaměstnané, jak je možné se dozvědět z grafu níže.

25. Jak dlouho pracujete ve společnosti dm drogerie markt s. r. o.?

Graf 4.25 Počet odpracovaných let ve společnosti

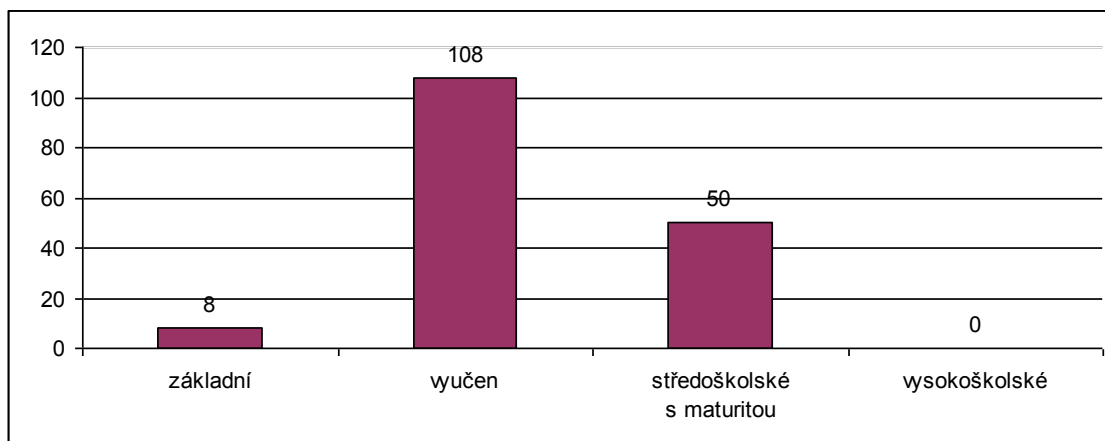


V grafu č. 4.25 je zachycen počet let odpracovaných v dm drogerii markt s. r. o. jednotlivými zaměstnankyněmi. Nejvíce respondentek (tj. 57, 34 %) pracuje pro společnost mezi 6 a 10 lety, v závěsu jsou zaměstnankyň v pracovním poměru mezi 2 a 5 lety, přesně 51 (tj. 31 %) a 11 a 15 lety (tj. 42, 25 %). Méně než jeden rok pracuje ve společnosti 15 odpovídajících (tj. 9 %) a 1 zaměstnankyň (tj. 1%) pracuje ve společnosti dokonce více

než 16 let, což je skoro od samého počátku existence společnosti v České republice. Na základě tohoto výsledku lze usuzovat, že ve společnosti je stabilní zaměstnání, na pozicích prodáváčka/pokladní a vedoucí pobočky není velká fluktuace, což značí, že zaměstnanci jsou spokojeni a nemají potřebu měnit zaměstnání.

26. Nejvyšší dosažené vzdělání

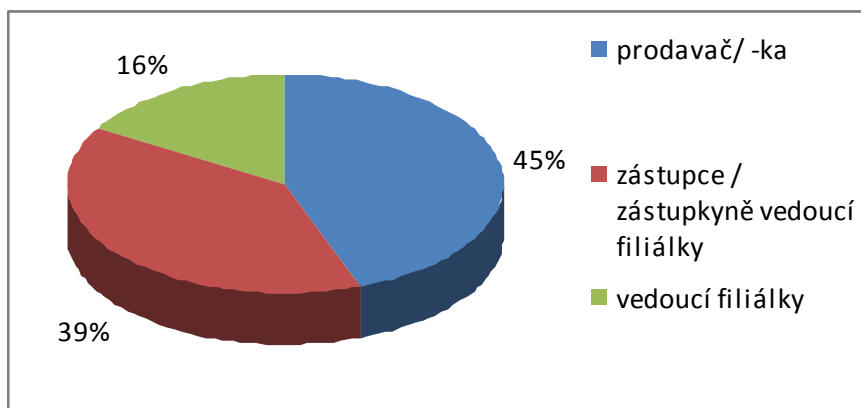
Graf 4.26 Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnankyň



Vzdělanostní struktura odpovídajících je složená z 65 % zaměstnankyň (tj. 108 osob) s výučním listem, 30 % zaměstnankyň (tj. 50 osob) se středoškolským vzděláním s maturitou a pouze 5 % zaměstnankyň (tj. 8 osob) má vzdělání základní.

27. Vaše pozice ve společnosti dm drogerie markt s. r. o. je:

Graf 4.27 Pracovní pozice zaměstnankyň



Tohoto dotazníkového šetření se zúčastnilo 74 prodavaček/pokladních (tj. 45 %), 65 zástupkyň vedoucí filiálky (tj. 39 %) a 27 vedoucích filiálek (tj. 16 %).

Shrnutí

Na základě vyhodnocení dotazníků, byla zjištěna velmi příznivá informace, všechny dotazované zaměstnankyně (tj. 100 %) jsou spokojeny s rozsahem a obsahem vzdělávacích aktivit ve společnosti dm drogerie markt s. r. o. a dokonce 81 % odpovídajících (tj. 158) oceňuje dobrou odbornou úroveň škoolitelů. Kladně lze hodnotit také fakt, že žádná respondentka neodpověděla, že vzdělávání v organizaci téměř vůbec neprobíhá, naopak 99 % (tj. 164) si myslí, že vzdělávání probíhá často až velmi často.

Společnost do vzdělávání vkládá nemalé finanční prostředky, proto je důležité, aby znalosti a dovednosti na kurzu získané, uměl školený zaměstnanec vhodně aplikovat v praxi. Celkem 159 respondentek (tj. 96 %) se vyjádřilo, že nabyté poznatky ze školení v každodenní praxi uplatňuje a 142 zaměstnankyň (tj. 85 %) věří, že pro výkon jejich práce je potřeba se vzdělávat. Z těchto číselných údajů je zřejmé, že zaměstnanci si dobře uvědomují důležitost a potřebu vzdělávání a váží si, že jim společnost tuto možnost nabízí.

Skvělý výsledek je i možnost kariérového postupu při zvyšování kvalifikace, 80 % zaměstnankyň (tj. 132) zde vidí provázanost. Naopak spojitost nevidí 67 % zaměstnankyň (tj. 112) mezi vzděláváním a finančním ohodnocením.

Mezi hlavní motivy pro vzdělávání patří možnost zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce (tj. 105), možnost pracovního postupu (tj. 56), získání kvalifikace (tj. 48), seberealizace (tj. 45) nebo zlepšení postavení v týmu či skupině (tj. 40). Workshopy Drogistické vzdělávání, Dm poradcem – Komunikace se zákazníkem a Dm poradcem – Zdravá výživa jsou považovány mezi zaměstnanci za nejpřínosnější.

Ačkoliv pouze 37 zaměstnankyň (tj. 22 %) přichází při práci do styku s česky nehovořícími zákazníky, 87 zaměstnankyň (tj. 52 %) projevilo zájem učit se anglický jazyk v rámci vlastního rozvoje a dokonce nadpoloviční většina respondentek by byla ochotna se na kurzech finančně podílet. V otevřené otázce číslo 17 se také nejčastěji objevovala odpověď, že v případě možnosti výběru vzdělávání, by bylo nejčastěji zvoleno jazykové, či přímo angličtina.

V závěru shrnutí výsledku dotazníkového šetření lze také ocenit skutečnost, že 98 % zaměstnankyň (tj. 163) má dobrý přehled o aktuálních vzdělávacích programech a orientuje se v nich a všechny zaměstnankyně (tj. 100 %) se mohou v případě potřeby o informace či doškolení obrátit na svého nadřízeného nebo k personálnímu útvaru.

5 Návrhy a doporučení

Tato kapitola diplomové práce obsahuje návrhy a doporučení pro společnost dm drogerie markt s. r. o. v oblasti vzdělávání a rozvoje jejich zaměstnanců. Ze zjištěných údajů o společnosti je možné konstatovat, že současný systém vzdělávání a rozvoje je na velmi dobré úrovni, v praxi funguje perfektně a vyhovuje potřebám organizace. Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je ve společnosti dm drogerie markt s. r. o. zpracován na základě dlouholetých zkušeností, přesto by některé návrhy a doporučení, vyplývající z teoretických poznatků, analýzy současného stavu a hlavně dotazníkového šetření, mohly být pro společnost inspirací.

1) Vypracování nových dm poradců

Na základě konzultací s vedoucí lidských zdrojů bylo zjištěno, že společnost dm drogerie markt s. r. o. má nedostatek absolventů oboru Prodavač - specialista prodeje drogistického zboží (s označením 66-51-H/006), tedy vyučených drogistů a tudíž odborně připravených zaměstnanců provozu. Právě rozvojem zaměstnanců provozu, tj. prodavačka/pokladní a vedoucí filiálky, se tato diplomová práce zabývá. Proto by bylo vhodné, zaměřit se na rozvoj znalostí drogistického zboží. Z vyhodnocených dotazníků vyšlo najevo, že zaměstnanci velmi oceňují workshopy dm poradce, jenž se právě touto problematikou zabývají. Doposud existoval dm poradce – Komunikace se zákazníkem a dm poradce – Zdravá výživa. Od dubna do září 2013 se budou realizovat další dva moduly z této řady, dm poradce – Dekorativní kosmetika a dm poradce – Ústní a zubní hygiena.

Ačkoliv příprava těchto odborných vzdělávacích modulů je velmi náročná, protože neexistují ucelené české podklady, určitě by bylo přínosné pokračovat ve **vypracovávání nových dm poradců**. Doporučením pro společnost je připravit dalších **pět modulů dm poradců**, a to dm poradce – Péče o pleť, dm poradce – Péče o dítě, dm poradce - Foto, dm poradce – Osobní hygiena a dm poradce – Péče o vlasy. Například každý obchodní rok by byly vypracovány a realizovány dva moduly dm poradců. Například v obchodním roce 2013/2014 dm poradce – Péče o pleť a dm poradce – Péče o dítě, v obchodním roce 2014/2015 dm poradce – Foto a dm poradce – Péče o vlasy a dm poradce – Osobní hygiena a případně další v obchodním roce 2015/2016. Pořadí jednotlivých dm poradců je zvoleno náhodně, dle potřeby může společnost návrh upravit.

Školitelé jsou doposud z řad zaměstnanců, tedy interní, tuto variantu je vhodné zachovat i do budoucna, protože přináší dobré výsledky. Zaměstnanci, kteří se účastní workshopů a seminářů, mají ze školitelů respekt, mají k nim důvěru a ví, že se nejedná o

poučky a nepraktické informace, protože je školí například vedoucí filiálky, které samy prošly daným workshopem a mají mnohaletou praxi. Z dotazníkového šetření vyšlo najevo, že 81 % dotazovaných zaměstnankyň si myslí, že odborná úroveň školitelů je opravdu dobrá.

Dm poradci by byli i nadále určeni pro všechny pracovníky filiálek a přibližný obsah by mohl být následující:

- **dm poradce – Péče o plet'**

Workshop zaměřený na pokožku by měl obsahovat nejen popis a použití různých produktů, jenž jsou krémy, mléka, masky, peeling a další, ale i nauku o pleti. Vhodným tématem výuky by mohlo být typy a funkce pleti, změny pleti věkem nebo jak správně ošetřovat pokožku.

- **dm poradce – Péče o dítě**

Tento workshop by se orientoval na vhodnou dětskou kosmetiku. Především na dětské mýdla, šampony, zásypy, krémy a oleje, jenž jsou vhodné na citlivou dětskou pokožku. Správný výběr plen a pracích prostředků může být taky součástí školení. V neposlední řadě by obsahoval informace o kojenecké stravě, a to rozdělení kojeneckých mlék, druhy vhodných dětských nápojů a jídel. V sortimentu společnosti dm drogerie markt s. r. o. jsou také dětské doplňky a hračky, tudíž je nutné, aby se prodavačky orientovaly i v této problematice. Po úspěšně zvládnutém školení, by prodavačky měly být schopné zodpovědět většinu otázek nastávajících rodiček i maminek.

- **dm poradce - Foto**

V dotazníkovém šetření vyšlo najevo, že zaměstnanci mají zájem se v této problematice více vzdělávat. Možná je to jejich slabší stránka a necítí se jisti, když mají o zpracování fotografií se zákazníky diskutovat. Proto by náplní workshopu mohl být kurz základů digitální fotografie pro začínající fotografy, popis a vysvětlení technické stránky fotografování, úprava digitálních fotografií a hlavně způsoby objednání fotografií ve společnosti dm drogerie markt s. r. o. se zaměřením na orientaci v digistation, který je umístěn na pobočce.

- **dm poradce – Péče o Vlasý**

Workshop zaměřený na vlasy, jenž by obsahoval popis struktury vlasu, informace o růstu vlasů, barvě a typů vlasů. Stěžejní částí by byla péče o vlasy a vhodné výrobky ze sortimentu společnosti, vliv slunce, zimy, tepelné úpravy,

barvení a nakonec například problémy s vlasy a jejich řešení, to znamená lupy, rozdvojené vlasy, vypadávání vlasů apod.

- **dm poradce – Osobní hygiena**

V tomto posledním navrhovaném workshopu by bylo vhodné zaměřit se na prostředky pro očištění těla jako jsou mýdla, sprchové gely, šampony, oleje, koupelové pěny a soli, dále na hygienické potřeby, tj. vložky, tampony, odličovací ubrousky a tampony, dezinfekce, vata, obvazy, náplasti a lékárníčky, toaletní papíry suché a vlhké, papírové kapesníky a pánskou ochranu. V závěru by mohla být zmínka o koupelových doplňcích, které zefektivňují očistu těla jako například hřebeny a kartáče, pemza, mycí houby, výrobky z ramie, lufy a sisalu.

2) Opatření na podporu odborného vzdělávání

Jak již bylo zmíněno, dm drogerie markt s. r. o. se potýká s nedostatkem vyučených drogistů. Ve společnosti pracuje mnoho zaměstnanců s odborným vzděláváním s výučním listem na pozici prodavačka/pokladní a vedoucí filiálky, v číslech je to více než 42 %, jenže různých oborových zaměření.

Dalším návrhem pro společnost by byla účast na praktickém vyučování učňů oboru Prodavač (s označením 66-51-H/011), spolupráce s výchovnými poradci základních škol, prezentace možnosti zaměstnání a uplatnění ve společnosti dm drogerie markt s. r. o. pro žáky 9. tříd základních škol, spolupráce se středními odbornými učiteli nebo nabídka stipendií a možnosti zaměstnání ve společnosti pro úspěšné studenty/učně. Pro společnost by byl přínos ve zvýšení možnosti přijímat tzv. hotové zaměstnance, kteří nepotřebují dodatečné vzdělávání v základních oblastech, které mají vyučení drogisté. Tito odborně vzdělaní potenciální zaměstnanci se orientují v problematice sortimentu drogistického zboží, znají obchodní terminologii a platnou legislativu konkrétního sortimentu zboží nebo se orientují v podmínkách skladování drogistického zboží.

Společnosti je také doporučována **spolupráce s Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy** (dále jen MŠMT). Zajímavou informací může pro společnost dm drogerie markt s. r. o. být, že MŠMT předložilo 9. ledna 2013 vládě materiál „Návrh nových opatření na podporu odborného vzdělávání“, ve kterém se zaměřuje především na rozvoj odborného vzdělávání, praktickou uplatnitelnost absolventů a na posílení prestiže středního odborného školství v letech 2013 - 2016. Rozpočet projektu je 106,5 milionů korun. Ministr školství,

mládeže a tělovýchovy vidí jako klíčovou oblast odborného vzdělávání spolupráci škol a firem. Od prosince 2012 je také realizován individuální projekt národní POSPOLU, který je zaměřen na přímou podporu spolupráce škol a firem při vzdělávání žáků středních škol v oblasti praktického vyučování u zaměstnavatelů. Od září 2013 bude postupně nabíhat pilotní ověřování 25 vybraných partnerství škol a firem. Společnosti dm drogerie markt s. r. o. je tedy navrhováno, pokusit se navázat spolupráci na tomto projektu.

3) Nabídka volitelných kurzů a školení

V dotazníkové šetření více než polovina respondentů odpověděla, že by měla zájem o výuku anglického jazyka v rámci vlastního rozvoje a dokonce jsou zaměstnanci ochotni se finančně podílet na tomto vzdělávání. Je obtížné posoudit jakou částku by investovali do jazykového vzdělávání, ale finanční spoluúčast dává najevo, že někteří zaměstnanci mají opravdu velký zájem například o kurz angličtiny. Pokud by to tedy bylo pro společnost finančně a organizačně možné, mohla by připravit formou zaměstnaneckých výhod **nabídku volitelných kurzů a školení**. Mohlo by se jednat o dotace na vzdělávání a každý zaměstnanec by měl k dispozici například 5 000,-Kč, které by mohl vynaložit na určité kurzy.

Mezi tyto volitelné kurzy a školení je vhodné zařadit kurzy anglického jazyka, kurzy počítačové gramotnosti a základní kurz pro kosmetičky a vizážistky.

Vzhledem k tomu, že se jedná o finančně velmi náročnou akci, společnost by mohla určit podmínky, které zaměstnanec musí splnit, aby mohl absolvovat vybraný kurz nebo získal dané dotace na vzdělávání. Zvýšila by se tím také výkonnost a motivace a zaměstnanci by kurz či školení považovali za cennější, pokud by to brali jako odměnu za splnění určitých podmínek.

Společnost má mnoho poboček po celé republice, tudíž by bylo vhodné, aby kurzy, které neprobíhají v rámci jednoho až dvou dnů, se konaly ve větších městech a dojezdová vzdálenost byla maximálně okolo 25 kilometrů. Zejména u výuky anglické jazyka by se mělo jednat o pravidelné týdenní dvouhodinové semináře.

4) Testování zaměstnanců

Dalším návrhem, jak zefektivnit současný systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti, je zavést testování zaměstnanců. Doposud zaměstnanci na pozicích prodavačka/pokladní a vedoucí pobočky jen občas vykonávali testy ihned po absolvovaném školení či semináři na téma, o kterém se na kurzu diskutovalo. Avšak žádné průběžné testování znalostí a dovedností neprobíhá.

I když je testování ze strany zaměstnanců přijímáno s menším nadšením a váže finanční prostředky, tato disciplína může mít i spoustu výhod. Zejména bude snazší identifikace vhodného vzdělávání a zjištění aktuálního stavu znalostí, dovedností, schopností a stupně výkonnosti. Také se zjistí nedostatky, které je třeba odstranit a náměty pro budoucí vzdělávací program. Průběžné testování donutí zaměstnance si zopakovat a doučit se látku, kterou by měl ovládat a zaměstnanci, kteří ví, že budou v budoucnu testováni, na seminářích a školeních zvýší svou aktivitu a pozornost, tudíž i jednotlivé kurzy budou mít větší efektivitu.

Záleželo by pak na společnosti, zda by testování propojila s odměnami či sankcemi za dosažené výsledky nebo by jen tyto výsledky sloužily k ověřování nabytých znalostí pro účely statistiky a kontroly. Zaměstnanci mohou testování využít k tomu, že se dozvědí více o svých schopnostech a potenciálu, což jim pomůže v dalším rozvoji.

Z hlediska efektivnosti je doporučován jeden větší test 2krát až 4krát ročně. Konkrétní testování by mohlo probíhat přes aplikaci v rámci firemního intranetu nebo papírovou formou, kterou by měli na starost oblastní manažeři či vedoucí pobočky. Test by se měl skládat z nejdůležitějších znalostí, které každý zaměstnanec musí ovládat, aby mohl správně plnit svou funkci. Do testu je vhodné zařadit otázky na orientaci v základním sortimentu drogistického zboží, podmínky balení a skladování drogistického zboží, obsluhu a komunikaci se zákazníkem, řešení reklamací a konfliktů, znalost důležitých faktů o společnosti, bezpečnost práce, etický kodex a další témata, které si společnost určí.

Je pochopitelné, že testování není všespásné a nelze vždy obsáhnout všechny znalosti a schopnosti zaměstnance, tato metoda je tedy jen doplněk. Hlavní je, aby se s výsledky těchto testů důsledně pracovalo, tedy vytvářely se rozvojové plány, profesní cíle, plán nástupnictví apod. Samozřejmě i zaměstnanci by měli být s výsledky seznámeni.

5) Komplexní vzdělávání interních lektorů

Společnost dm drogerie markt s. r. o. čím dál více posiluje roli interních trenérů. Zejména proto, že nejen v oblasti vzdělávání má podporu mateřské dm Rakousko, ale také tím snižuje náklady na školicí činnost a podporuje vznik „učící se organizace“.

Společnost by měla určitě pokračovat v angažování vlastních zaměstnanců jako školitelů, protože se tím podílí i na jejich vlastním rozvoji, posiluje vazbu výstupů školení na skutečné potřeby společnosti a zajišťuje nejvyšší možné provázání školení s podnikovou praxí. Avšak i tito lidé, kteří většinou stojí na straně školitelů, musejí být školeni. Je nutné, aby interní školitelé včas a v dostatečné míře, pečovali o rozšiřování a rozvoj odborných znalostí, prezentačních dovedností apod. Proto by bylo vhodné tyto zaměstnance přihlásit na praktické školení lektorských dovedností. Nejefektivnější by bylo využít služeb některé specializované společnosti, zabývající se poskytováním vzdělávacích programů pro interní lektory. Tyto vzdělávací instituty v případě více zájemců z jedné společnosti, jsou schopné vytvořit kurz přímo na míru požadavkům.

Na základě oslovení firem Interquality, spol. s r.o. a Training Institute, s. r. o., které se touto problematikou zabývají, bylo zjištěno, že cena tří denního kurzu se pro jednu osobu pohybuje mezi 10.000,-Kč a 15.000,-Kč, záleží na počtu účastníků a tématu školení.

A co by mělo být konkrétně obsahem školení pro školitele? Hlavním cílem praktického školení by mělo být zlepšení se v lektorských dovednostech. V kurzu pro školitele by se mělo vyučovat, jak stanovit cíle školení, jak školení naplánovat a vytvořit lektorský plán (kdy, co, jak, proč), jak pracovat se skupinou a možnosti zaujetí skupiny, využití různých vzdělávacích metod a kdy se která hodí. Také by bylo vhodné zmínit, jak motivovat účastníky školení k aktivní účasti, odbourávání stresu a trémy, techniky prezentací, řeč těla a gesta, využití audiovizuálních pomůcek, reakce na námitky a otázky (jak reagovat na rušiče), poskytování zpětné vazby nebo jak vyhodnotit školení.

V závěru školení je možné zařadit praktické cvičení, aby se zajistilo skutečné používání naučených dovedností v praktickém prostředí. Také modelové situace na řešení příkladů z praxe nebo videotrénink, při kterém se natočí video této modelové situace a následně provede rozbor, mohou zvýšit efektivitu školení. Zapamatovatelnost pasivním poslechem je pouze okolo 20 %, poslechem a čtením až 35 %, poslechem a obrazem až 65 % a nejefektivnější je vlastní činnost, zde se dosahuje až 100 %.

6 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce byla analýza vzdělávacího systému ve společnosti dm drogerie markt s. r. o. a formulace návrhů a doporučení vedoucí ke zkvalitnění a zefektivnění procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Tyto návrhy a doporučení byly vypracovány tak, aby navazovaly na celkovou strategii společnosti. Cíl diplomové práce byl splněn.

Práce se skládá z teoretické části a praktické části. V teoretických východiscích je zpracována problematika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na základě odborné literatury. Ve druhé kapitole jsou objasněny jednotlivé pojmy spojené se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, zdůrazněna důležitost systematického vzdělávání a vyjmenovány metody a oblasti vzdělávání.

Ve třetí kapitole je charakterizována společnost dm drogerie markt s. r. o., ve zkratce je zde nastíněna její historie a představeny lidské zdroje společnosti. Následující čtvrtá kapitola se již věnovala současnému procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na pozici prodavačka/pokladní a vedoucí pobočky v dm drogerii markt s. r. o. Informace o společnosti a principech, na kterých funguje oblast vzdělávání, byly získány díky konzultacím s vedoucí lidských zdrojů společnosti a analýzou dotazníkového šetření, jehož výsledky jsou graficky zpracovány na konci čtvrté části diplomové práce.

Na základě těchto informací bylo připraveno 5 návrhů a doporučení, které by měly pomoci zefektivnit současný systém a jsou součástí páté kapitoly. Nejprve je navrženo 5 nových modulů dm poradců, jenž se zaměřují na zlepšení drogistických znalostí v různých oblastech. Dále byl připraven návrh na podporu odborného vzdělávání mladých drogistů, možnost zavést nabídku volitelných kurzů a školení nebo testovat průběžně zaměstnance 2krát až 4krát do roka. V závěru této kapitoly bylo společnosti doporučeno zaměřit se na komplexní vzdělávání interních lektorů, zejména zavést kurzy zaměřené na zlepšení lektorských dovedností.

Jak již bylo uvedeno dříve, vzdělávání a rozvoj ve společnosti dm drogerie markt s. r. o. je podle zjištěných faktů na velmi dobré úrovni a společnost si je plně vědoma toho, že kvalifikovaní zaměstnanci jsou základem úspěchu. Lze doufat, že některé z těchto návrhů a doporučení společnost využije v podnikové praxi a budou přínosem, protože cílený a strategický program rozvoje zaměstnanců, je velmi výhodná investice s vysokou návratností.

Seznam použité literatury

a) Odborná kniha

1. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
3. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
4. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9
5. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
6. HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 249 s. ISBN 978-80-7357-665-3.
7. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
8. KALNICKÝ, Juraj. *HRM – řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Repronis, 2012. 190 s. ISBN 978-80-7329-300-0
9. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3
10. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9
11. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
12. PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 8020009507
13. PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2003. 322 s. ISBN 80-717-8772-8

14. VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8
15. ZOUNEK, Jiří. *E-learning - jedna z podob učení v moderní společnosti*. Brno: Masarykova univerzita, 2009. 161 s. ISBN 978-80-210-5123-2.

b) Článek v odborném časopise

ADAMEC, Jarmil. Základní principy koncepce učící se organizace a jejich přijímání. *Vědecko-odborný časopis Moravské vysoké školy Olomouc* [online]. 2010. roč. 2, č. 3 [cit. 2013-02-04]. ISSN 1804-1299. Dostupné z: <http://emi.mvso.cz/EMI/2010-02/07%20Adamec/Adamec.pdf>

c) Elektronické dokumenty a ostatní

1. Internetové stránky společnosti dm drogerie markt s. r. o. [online]. 2013, [cit. 2013-02-10]. Dostupné z: http://www.dm-drogeriemarkt.cz/cz_homepage/
2. Internetové stránky Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy [online]. 2012, [cit. 2013-02-21]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/pro-novinare/navrh-novych-opatreni-na-podporu-odborneho-vzdelavani>
3. Internetové stránky Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy [online]. 2012, [cit. 2013-02-21]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/pro-novinare/projekt-pospolu-podporuje-spolupraci-skol-a-firem>

d) interní materiály společnosti

1. Krátký portrét dm drogerie markt s.r.o.
2. Mezibilanční tisková zpráva k 17.4.2012
3. Tisková zpráva – dm slaví 20 let

Seznam zkratek


| | |
|----------|------------------------------------------------------|
| BOZP | Bezpečnost a ochrana zdraví při práci |
| ČR | Česká republika |
| EU | Evropská unie |
| GE | General Electric |
| IČ | Identifikační číslo |
| MŠMT | Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy |
| PC | Osobní počítač |
| PE | Z německého Personalentwicklung (rozvoj zaměstnanců) |
| PO | Požární ochrana |
| SOU | Střední odborné učiliště |
| s. r. o. | Společnost s ručením omezeným |

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26.4.2013


.....
Bc. Zuzana Lasáková

Seznam příloh

Příloha č. 1: Formulář hodnocení semináře/ školení

Příloha č. 2: Dotazník pro zaměstnance společnosti dm drogerie markt s. r. o.

Příloha č. 3: Průvodní dopis pro oblastní manažerky

Hodnocení semináře/ školení

Seminář/ školení:

Vedoucí semináře/ školení:

Školitelé:

Termín konání:

| Hodnocení podle školní stupnice 1 = výborně – 5 = špatně | | |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--|
| 1. | Obsah semináře/ školení byl dobře zvolen. | |
| 2. | Časový průběh semináře/ školení byl dobře zvolen. | |
| 3. | Bylo dosaženo cílů, které byly vytyčeny. | |
| 4. | Na semináři/ školení byly zodpovězeny mé otázky či témata, která mě zajímala. | |
| 5. | Obdržel/ -a jsem nové impulzy prospívající mé práci. | |
| 6. | Atmosféra ve skupině byla příjemná, cítil/ -a jsem se dobře. | |
| 7. | Odborné znalosti vedoucí/ -ho semináře/ školení byly přesvědčivé. | |
| 8. | Školitel mi dával prostor se vyjádřit. | |
| 9. | Před začátkem semináře/ školení jsem obdržel/ -a dostatek informací. | |
| 10. | Celkový dojem ze semináře/ školení | |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 11. Nejdůležitější poznatky ze semináře/ školení: | |
| | |
| 12. Moje konkrétní záměry vyplývající z obsahu semináře/ školení. | |
| | |
| 13. Jak vysoká je pravděpodobnost použití nových poznatků v praxi? (prosím uveďte v procentech) | % |
| 14. Podněty, nápady na zlepšení, pochvaly, | |
| | |

Dotazník pro zaměstnance společnosti dm drogerie markt s. r. o.

Vážený respondente,

Jmenuji se Zuzana Lasáková a jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia Ekonomické fakulty VŠB – TU Ostrava, studijního oboru Management.

Obracím se na Vás s prosbou o anonymní vyplnění následujícího dotazníku, který je součástí mé diplomové práce na téma Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti dm drogerie markt s. r. o. Z Vámi vyplněného dotazníku budu čerpat informace pro sestavení návrhů a doporučení na úpravu a zkvalitnění vzdělávacího procesu ve společnosti.

Ubezpečuji Vás, že veškeré údaje nebudou jiným způsobem zneužity.

Děkuji předem za ochotu a čas, který jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku.

Bc. Zuzana Lasáková

Označte prosím zakroužkováním odpovědi, kterou považujete za nejlepší dle Vašeho názoru a situace (případně více vhodných odpovědí), popř. vypište vlastní odpověď.

1. Jste spokojen(a) s rozsahem a obsahem vzdělávacích aktivit ve Vašem podniku?
 - a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne, proč
2. Jaká je podle Vašeho názoru odborná úroveň školitelů?
 - a) dobrá
 - b) průměrná
 - c) nízká
3. Vzdělávání v dm drogerii markt s. r. o. podle Vašeho názoru probíhá:
 - a) velmi často
 - b) často
 - c) zřídka
 - d) téměř vůbec neprobíhá
4. Domníváte se, že je vzdělávání důležité pro výkon Vaší práce?
 - a) ano
 - b) ne
 - c) nevím
5. Máte možnost kariérového postupu při zvyšování kvalifikace?
 - a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne

6. Jaký je Váš motiv pro vzdělávání? (můžete označit max. 3 odpovědi)
- a) zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce
 - b) udržení pracovního místa
 - c) získání sociálních výhod
 - d) možnost pracovního postupu
 - e) zlepšení postavení v týmu, ve skupině
 - f) možnost využití získané kvalifikace – seberealizace
 - g) zvýšení flexibility a připravenosti na změny
 - h) vyšší platové ohodnocení
 - i) získání kvalifikace
 - j) možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech
 - k) jiný motiv:
7. Jakých kurzů či vzdělávacích programů jste se dosud účastnil/a?
- a) Dm Poradce – Komunikace se zákazníkem
 - b) Bioseminář
 - c) Marketingový trénink
 - d) Drogistické vzdělávání
 - e) Profi Training
 - f) Trainee program
 - g) Nově v dm
 - h) Dm Poradce – Zdravá výživa
 - i) Němčina pro provoz
 - j) Prodejní dovednosti
 - k) MS Outlook
8. Pokud jste absolvoval(a) více vzdělávacích kurzů (školení), který považujete za nejprínosnější pro Vaší pozici?
-
9. Kterého z výše zmíněných vzdělávacích kurzů se chcete v tomto roce zúčastnit?
-
10. Který z nových workshopů by jste rád(a) absolvoval(a)? Termín konání duben – září 2013.
- a) Dm poradce – Dekorativní kosmetika
 - b) Dm poradce – Ústní a zubní hygiena
 - c) Přírodní kosmetika a bylinky
 - d) Stop krádežím (pouze vedoucí filiálek)
11. Jakému typu vzdělávání dáváte přednost?
- a) systematické dlouhodobé vzdělávání
 - b) nárazové školení k dílčím tématům
 - c) neformální výměna zkušeností
 - d) samostudiu
12. Využíváte ve Vaší profesi znalosti cizího jazyka?
- a) ano
 - b) ne

13. Měl(a) by jste zájem v rámci vlastního rozvoje o možnost výuky anglického jazyka?
- a) ano
 - b) ne
14. Byl(a) by jste ochoten / ochotna se finančně podílet na výuce anglického jazyka?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
15. Pokud jste již absolvoval/-a Drogistické vzdělávání, je některá kapitola, ve které cítíte, že máte mezery a potřebujete doškolit? (můžete označit více odpovědí)
- a) Bio produkty Alnatura
 - b) Péče o dítě
 - c) Péče o pleť, tělo, ruce a rty
 - d) Péče o zuby, žvýkačky
 - e) Tělová hygieny, ostatní hygiena
 - f) Dámská depilace, pánská kosmetika, holení, péče o nohy
 - g) Dekorativní kosmetika – líčení a typologie, příslušenství
 - h) Vlasy, péče a příslušenství
 - i) Ochrana proti slunci
 - j) Prací a čistící prostředky
 - k) Foto a jeho zpracování, technické zboží, papír, svíčky, aromaterapie, krmivo pro zvířata
 - l) Parfémy, deodoranty a antiperspiranty
16. Pokud jste již absolvoval/-a workshop Profí Training (samostudium Profíkaret), je některá oblast, ve které cítíte, že máte mezery a potřebujete doškolit? (můžete označit více odpovědí)
- a) péče o tělo
 - b) parfumerie
 - c) děti, zdraví
 - d) domácnost
 - e) zvířata
 - f) foto
 - g) sezóna
 - h) textil
17. Pokud by organizace měla dostatek finančních prostředků pro Vaše vzdělávání, v čem by jste se chtěl(a) vzdělávat?
-
-
18. Jste dostatečně informování o probíhajících seminářích a vzdělávacích programech?
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne

19. Kdo rozhoduje o zařazení do kurzu či vzdělávacího programu?
- a) nadřízený, vedoucí filiálky
 - b) personální útvar
 - c) já sám/sama
20. Máte možnost sdělovat své vzdělávací potřeby svému nadřízenému/personálnímu útvaru?
- a) ano
 - b) ne
21. Využíváte poznatky nabyté vzděláváním v praxi ve společnosti dm drogerie markt s. r. o.?
- a) ano
 - b) ne
22. Je vaše finanční ohodnocení spojeno s nově získanými znalostmi a dovednostmi (diplom, nová kvalifikace)?
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
23. Vaše pohlaví je?
- a) muž
 - b) žena
24. Kolik je Vám let?
- a) mladší než 29 let
 - b) 30 – 39 let
 - c) 40 – 49 let
 - d) 50 – 59 let
 - e) starší než 60 let
25. Jak dlouho pracujete ve společnosti dm drogerie markt s. r. o.?
- a) méně než rok
 - b) 2 – 5 let
 - c) 6 – 10 let
 - d) 11 – 15 let
 - e) 16 a více let
26. Nejvyšší dosažené vzdělání
- a) základní
 - b) vyučen
 - c) středoškolské s maturitou
 - d) vysokoškolské
27. Vaše pozice ve společnosti dm drogerie markt s. r. o. je:
- a) prodavač/ -ka
 - b) zástupce / zástupkyně vedoucí filiálky
 - c) vedoucí filiálky

Průvodní dopis k dotazníku určeného pro pozici vedoucí pobočky a prodavačka/pokladní

K rukám oblastních manažerek

Vážená paní Dokoupilová,
Vážená paní Fenglová,
Vážená paní Kučerová,
Vážená paní Rybková,
Vážená paní Seget'ová,
Vážená paní Škobrtalová,

jmenuji se Zuzana Lasáková a jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia Ekonomické fakulty VŠB – TU Ostrava, studijního oboru Management.

Obracím se na Vás s prosbou o distribuci dotazníků do Vašich filiálek. Tento dotazník je součástí mé diplomové práce na téma Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti dm drogerie markt s. r. o. Dotazník je určen **všem zaměstnankyním na pozici prodavačka/pokladní a vedoucí filiálky**.

Dotazník by neměl zabrat více než 5 minut a je anonymní.

Tento dotazník je podkladem pro sestavení návrhů a doporučení na zlepšení vzdělávacího procesu ve společnosti.

K dispozici je 210 dotazníků a 42 omarkovaných obálek. Prosím o distribuci do 42 prodejen a předání dotazníků dle počtu zaměstnanců na pozicích vedoucí a prodavačka/pokladní. Vyplněné dotazníky ať prosím pobočky zašlou nejlépe do 10.4.2013 v připravené odpovědní obálce na adresu:

Zuzana Lasáková
Lipová 59
747 16 Hať

Děkuji Vám za ochotu a spolupráci.

S přáním hezkého dne

Zuzana Lasáková